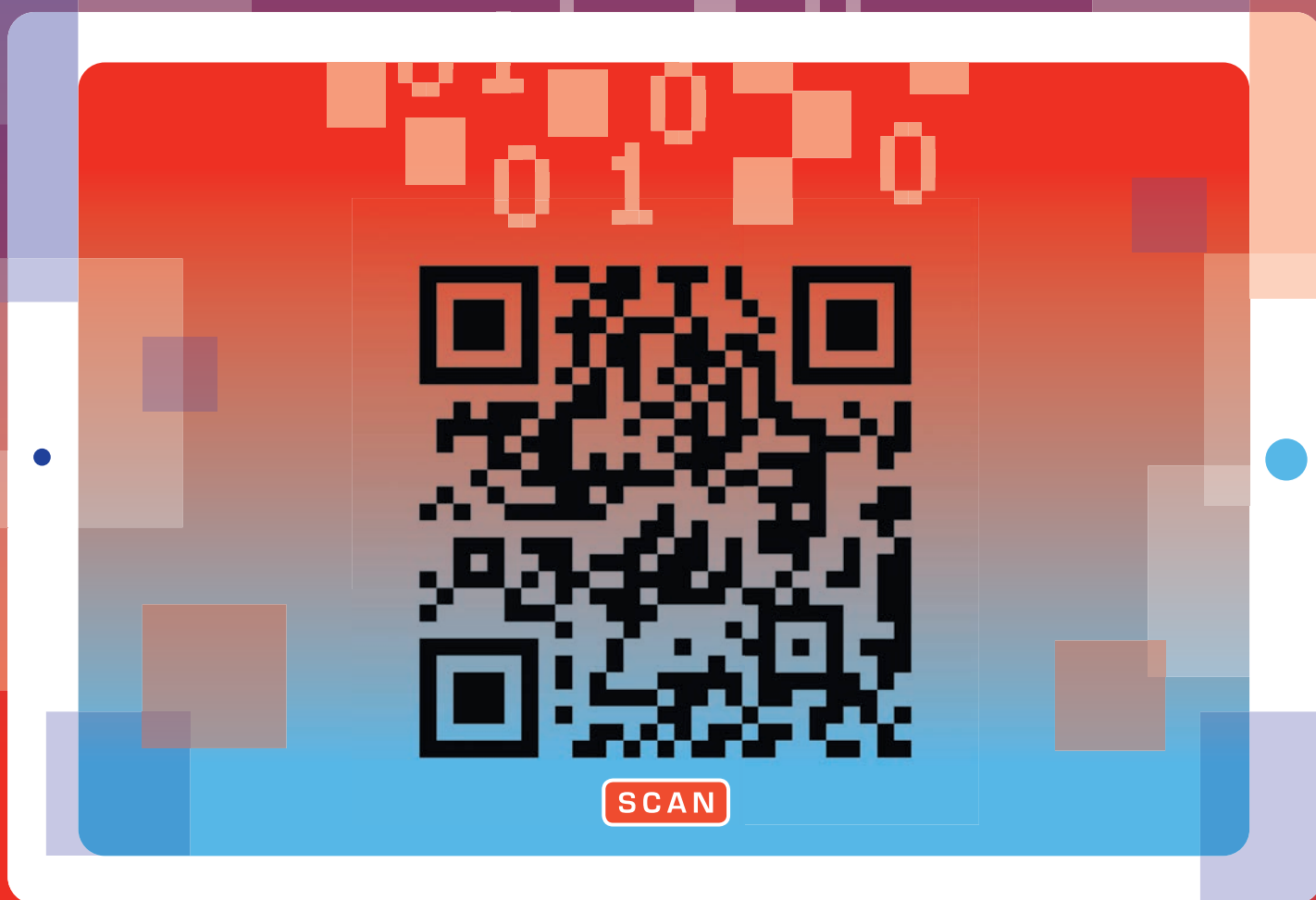


«ПОЧТА РОССИИ»: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

КАК «ПОЧТА РОССИИ»
БУДЕТ ПРЕТВОРЯТЬ В ЖИЗНЬ
СВОЮ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ
В ЧАСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ /3
КАКИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ
ОБЛАДАЕТ «ПОЧТА РОССИИ»
ДЛЯ СОЗДАНИЯ РИТЕЙЛА
МАЛОГО ФОРМАТА /5
КАК «ПОЧТА РОССИИ»
РЕАЛИЗУЕТ СИНЕРГИЮ
С ПОЧТА БАНКОМ /11
ЗАЧЕМ «ПОЧТА» СОЗДАЕТ
ЕДИНУЮ ЭКОСИСТЕМУ
ЦИФРОВОЙ ЛОГИСТИКИ
ПО ВСЕЙ СТРАНЕ /12
КАКИЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ
НАПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА
БУДЕТ РАЗВИВАТЬ
ПРЕДПРИЯТИЕ /13



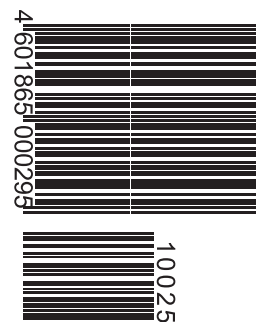
Четверг, 6 июня 2019
Тематическое приложение
к газете «Коммерсантъ» №25

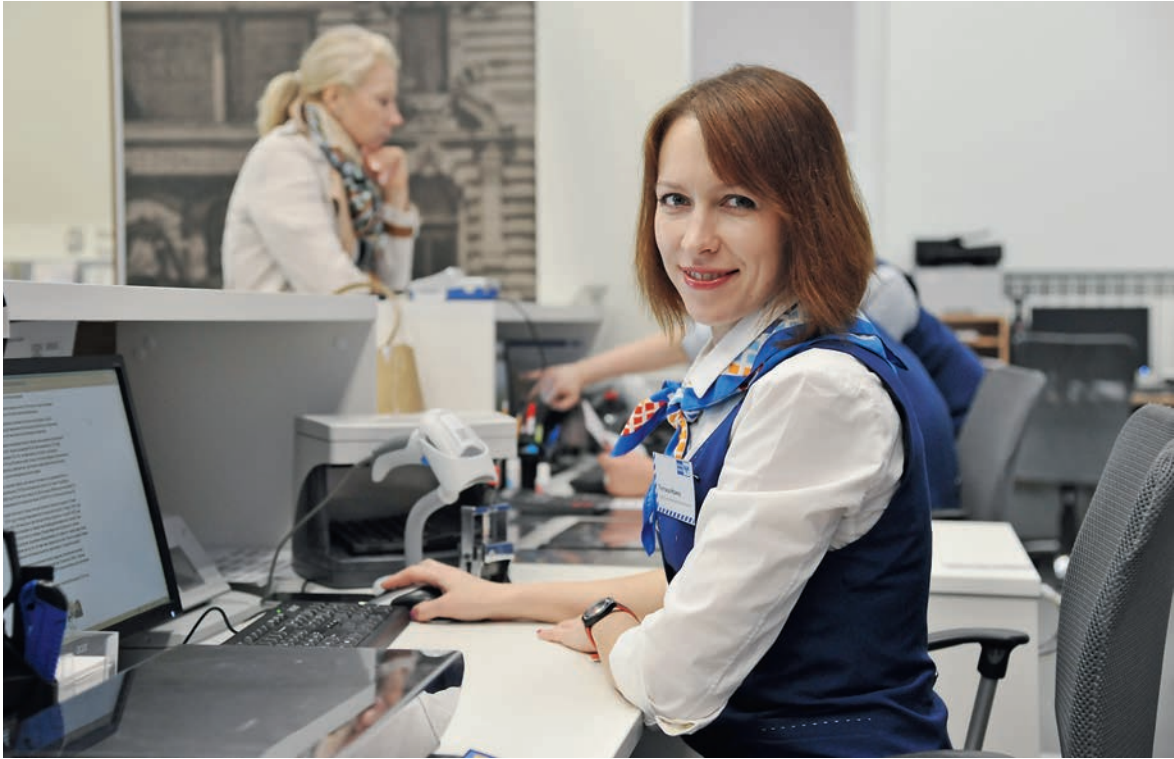
Коммерсантъ

BUSINESS GUIDE



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ВЫПУСКА







РОМАН РОЖКОВ,
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE
«ПОЧТА РОССИИ»:
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ»

КУРС НА ЦИФРУ

Еще несколько лет назад слово-сочетание «Почта России» ничего, кроме горькой усмешки, у российского обывателя не вызывало. Имидж главной компании—антиге-роя русских анекдотов постоянно подпитывался новыми историями. Необходимость реформирования «Почты России» назрела давно — об этом, к сожалению, свидетель-ствовало и огромное количество претензий к работе.

Тем удивительнее видеть, как «Почта России», будучи объективно огромной и неповоротливой струк-турой, все же меняется к лучшему. Не в последнюю очередь перемене-нам способствует фокус предприя-тия на цифровизации: по общему экспертному мнению, оно справля-ется с этим вызовом. Чтобы оста-вить прошлое позади, догнать вре-мя и идти с ним в ногу, модерниза-ция необходима. Поэтому в Страте-гии развития «Почты России» до 2023 года цифровая трансформа-ция — один из основных компонен-тов. Отсюда и инвестиции в разме-ре 40 млрд руб., которые будут на-правлены на реформирование ИТ-инфраструктуры.

Есть уже заметные улучшения. Несколько показательных приме-ров: бумажные сервисы перево-дятся, как и другие части продук-тового портфеля, в электронный вид, мобильное приложение наби-рает популярность, 97% товаров из онлайн-магазинов доставляют-ся «Почтой», принося пользовате-лям радость от покупок. И это только начало.

Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» (Business Guide «Почта России»: цифровая трансформация.)

Владимир Желонкин — генеральный директор АО «Коммерсантъ», главный редактор газеты «Коммерсантъ»
Анатолий Гусев — автор дизайн-макета
Рекламная служба: Тел. (495) 797-6996, (495) 925-5262
Владимир Лавицкий — руководитель службы «Издательский синдикат»
Роман Рожков — выпускающий редактор
Ольга Еременко — редактор
Сергей Цомык — главный художник
Екатерина Липатова, Галина Кожеурова — фоторедакторы
Екатерина Бородулина — корректор
Адрес редакции: 121609, г. Москва, Рублевское ш., д. 28. Тел. (495) 797-6970, (495) 926-3301

Учредитель: АО «Коммерсантъ».
Адрес: 127055, г. Москва, Тихвинский пер., д. 11, стр. 2.
Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).
Свидетельство о регистрации СМИ — ПИ № ФС77-64419 от 31.12.2015

Типография: Полиграфический комплекс «Пушкинская площадь»
109548, Москва, ул. Шоссейная, дом. 4Д
тел: (495) 276-1606, факс: (495) 276-1607
print@pkpp.ru, www.pkpp.ru
Тираж: 75000. Цена свободная
Ограничение: 16+

Рисунок на обложке: Иван Орлов

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТЯЖЕЛОГО НАСЛЕДСТВА

«ПОЧТА РОССИИ» МОЖЕТ СЛУЖИТЬ ПРИМЕРОМ ОРГАНИЗАЦИИ, ДЛЯ КОТОРОЙ ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРЕДСТАВЛЯЯ ИЗНАЧАЛЬНО ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ ВЫЗОВ, В ИТОГЕ СТАЛИ ДРАЙВЕРОМ РОСТА. СОЗДАН-НОМУ В СОВЕТСКОЕ ВРЕМЯ ПРЕДПРИЯТИЮ С ОГРОМНЫМ ЧИСЛОМ ОТ-ДЕЛЕНИЙ ПО ВСЕЙ СТРАНЕ ЗА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ УДАЛОСЬ НАЧАТЬ ЦИФ-РОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ И АДАПТИРОВАТЬСЯ К НОВЫМ УСЛОВИЯМ, ТАКИМ КАК, НАПРИМЕР, РАСТУЩИЕ С КАЖДЫМ ГОДОМ ОБЪЕМЫ ПО-СЫЛОК ИЗ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ. В ПЛАНАХ — УКРЕПЛЕНИЕ И РАЗВИ-ТИЕ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ, ЗАПУСК НОВЫХ СЕРВИСОВ И ДАЖЕ СТАРТА-ПОВ, А ТАКЖЕ ПЕРЕВОД ВСЕГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ НА ЕДИНУЮ ЦИФРОВУЮ ПЛАТФОРМУ. СОГЛАСНО СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ «ПОЧТЫ РОССИИ», НА ПРОДОЛЖЕНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ДО 2023 ГОДА БУДЕТ НАПРАВЛЕНО 40 МЛРД РУБ.

ИГОРЬ КОРОЛЕВ

«ПОЧТА РОССИИ» И ИНТЕРНЕТ Еще каких-то десять лет назад казалось, что в эпоху электронных коммуникаций потребность в бумажной почте упадет. В самом деле, зачем днями и неделями ждать доставки письма или открытки, когда их за секунды можно отпра-вить по интернету? Однако развитие интернета вместе с распространением банковских карт, наоборот, привело ин-тернет-пользователей в почтовые отделения. Россияне от-крыли для себя трансграничную торговлю.

Но сама «Почта России» к потоку клиентов поначалу оказалась не готова. Громоздкая структура из 42 тыс. отде-

лений, расположенных в том числе в сельской местности, унаследованные от советского периода «бумажные» носи-тели, персонал с низкими зарплатами и отсутствием навыка работы с цифровыми технологиями — все это напоминало параллельный мир, с которым пришлось столкнуться поль-зователям интернета при получении своих заказов. Получе-ние посылок сопровождалось заполнением бумаг, от кото-рых успели было отвыкнуть продвинутые пользователи.

Серьезные работы по модернизации предприятия, об-новлению парка оборудования и внедрению современных ИТ-систем начались несколько лет назад. Президент Ассо-

циации компаний интернет-торговли (АКИТ) Артем Соко-лов «очень доволен» изменениями в работе «Почты Рос-сии»: «Сроки доставки сократились, качество работы улучшилось, появилось API (возможность интеграции сто-ронних сервисов с услугами «Почты России»). Во многом этого удалось достичь за счет установки ключевых пока-зателей эффективности для конкретных менеджеров».

ТЯЖЕЛОЕ ИТ-ХОЗЯЙСТВО В утвержденной в 2014 году стратегии развития «Почты России» до 2018 года говорилось о проблемах в ИТ-инфраструктуре предприятия. 80 тыс. рабочих мест не были оборудованы компьютерами, у 7,8 тыс. почтовых отделений не было телекоммуникацион-ных каналов связи, а еще у 6 тыс. отделений каналы связи имели недостаточную скорость. Критичные для бизнеса си-стемы предприятия, включая систему автоматизации рабо-ты операторов WinPost, логистические ИТ-системы и систему безадресных денежных переводов, были разработаны на ба-зе технологий 1990-х годов. При этом на предприятии отсут-ствовали система планирования и оптимизации логистиче-ских потоков, система поддержки продаж и база данных кли-ентов. Отчетность и документооборот осуществлялись в бу-мажном виде, а процедуры восстановления бизнес-критич-ных приложений после сбоев длились слишком долго.

ОНЛАЙН-СЕРВИСЫ В АССОРТИМЕНТЕ

В рамках цифровой трансформации «Почта России» запу-стила целый ряд новых сервисов. Сам сайт предприятия «переехал» на домен pochta.ru. Кроме того, «Почта России» запустила собственное мобильное приложение для iOS и Android, обеспечивающее просмотр трекинга посылки, по-лучение push-уведомлений об изменении ее статуса, поиск ближайшего почтового отделения, вызов курьера и клиент-скую поддержку. Ежедневная аудитория сайта составляет 1 млн человек, в месяц сайтом и мобильным приложением пользуются 40 млн человек. В 2018 году цифровые каналы обеспечили предприятию доходы на 5 млрд руб.

Начались работы и в части упрощенного розничного экс-порта — отправки посылок из России за рубеж. Раньше юри-дическим лицам для отправки мелких пакетов за пределы страны необходимо было самостоятельно оформлять доку-менты для таможи либо нанимать специальных брокеров. «Почта России» принимает отправления и самостоятельно оформляет таможенные документы: отправителю необходи-мо лишь заранее оформить документы на сайте export.pochta.ru. Таким образом, упрощается возможность для про-дажи за рубеж, например продукции народных промыслов.

Между «Почтой России» и Федеральной таможенной службой налажен цифровой документооборот. В 2017 году ➔



В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ «ПОЧТА РОССИИ» МЕНЯЕТ ПРЕЖНИЙ НЕПРИГЛЯДНЫЙ ОБЛИК НА НОВЫЙ, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ

РЕФОРМА

→ «Почта России» обеспечила работу удаленных рабочих мест сотрудников таможенной службы: они дистанционно просматривают данные о посылках с камер и рентгеновских аппаратов.

Все это в значительной степени ускорило оформление посылок из-за рубежа. Кроме того, «Почта России» наладила обмен информацией в электронной форме с 90% международных почтовых администраций. Благодаря этому сотрудник таможенной службы еще до прихода зарубежной посылки может принять решение, стоит ли проводить ее осмотр.

Другое нововведение — запуск предприятием сервисов предзаполненных и предоплаченных посылок. Первый из этих сервисов позволяет гражданину заполнить данные получателя посылки, после чего формируется готовый бланк с трек-номером. Бланк необходимо распечатать и наклеить на посылку. В отделении посылку нужно будет только взвесить и оплатить.

Сервис предоплаченных посылок идет в развитие этого предложения и позволяет еще и оплатить посылку на сайте. Предоплаченная посылка будет принята в почтовом отделении без очереди, а информация об отправке придет отправителю на электронную почту. Более того, через мобильное приложение отправитель может даже вызвать курьера для того, чтобы тот забрал товар.

ЭЛЕКТРОННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ НА ПОЧТЕ

Революционным нововведением стало появление у «Почты России» простой электронной подписи (ПЭП). Благодаря этому приложению гражданин, единожды оформив доступ к сервису, более не должен заполнять бумажные документы и показывать паспорт в почтовых отделениях: достаточно продемонстрировать текст СМС-сообщения или push-уведомление на экране телефона. С июня 2018 года по май 2019 года простую подпись оформили около 19 млн человек. С ее помощью выдается уже больше 75% отправок. А уже в текущем году для удобства клиентов более 700 городских отделений с числом окон более трех будут оснащены электронной очередью.

Другой новацией стал запуск сервиса электронных заказных писем (ЭЗП). ЭЗП позволяет гражданам и организациям получать письма от государственных организаций (например, от ГИБДД) в электронном виде. Прочтение такого электронного письма приравнивается к его получению в почтовом отделении под роспись. ЭЗП могут получить как физические, так и юрлица. На сайте Zakaznoe.Pochta.ru зарегистрировались более 2 млн физических лиц и более 1 тыс. организаций. В 2018 году в виде ЭЗП было отправлено 50 млн почтовых отправок — 25% от общего числа заказных писем. В 2019 году этот объем должен вырасти до 75 млн, число регионов, где доступно ЭЗП, — до 80.

ОНЛАЙН-РИТЕЙЛ КАК ДРАЙВЕР РОСТА

В 2018 году предприятие создало «дочку» «Почтовые технологии», ставшую резидентом «Сколково». Сейчас в ней работают 400 человек, число персонала планируется увеличить до 3 тыс. Также «Почта России» значительно сократила срок разработки цифровых продуктов. Если раньше он составлял 15 и более месяцев, то теперь новый продукт появляется быстрее, чем за полгода, рассказывал в ходе Форума о цифровой трансформации Николай Подгузов.

В начале года на «Почте России» была проведена масштабная реорганизация. Вместо блока «Посылочный бизнес» было образовано два новых блока: «Электронная торговля» и «Международный бизнес». Как пояснил, Б" первый заместитель генерального директора по электронной коммерции Алексей Скатын, предприятие хочет оказывать своим клиентам весь комплекс услуг из сферы e-commerce, не ограничиваясь только доставкой товаров. Речь идет о платежах, помощи с курьерами, доступе к инфраструктуре «Почты России», маркетинговых услугах и пр.

В числе финансовых сервисов разрабатываются предложения для удобного биллинга, управления наложенным платежом (некоторые корпоративные клиенты хотят получать средства за товар раньше его выкупа) и др. В этой сфере «Почте России» поможет партнерство с Почта Банком — совместно с ВТБ предприятием.

С начала 2018 года через личный кабинет отправителя на сайте «Почты России» Отpravka.Pochta.ru, которым пользуются корпоративные клиенты, было оформлено более 58 млн почтовых отправок.

«Почта России» внимательно анализирует ценовые предложения для интернет-магазинов, чтобы у них была возможность предоставлять своим клиентам услугу по



бесплатной доставке заказов. По мнению господина Скатына, именно возможность бесплатно получить товар, приобретенный онлайн, является одним из ключевых драйверов развития рынка электронной коммерции.

Для конечного покупателя «Почта России» намерена предложить вариативность способов доставки: самовывоз, курьерская доставка с выбором точного времени получения товара, почтоматы. Управление типом доставки можно будет осуществлять непосредственного из мобильного приложения.

Топ-менеджеры предприятия обещают еще одно революционное изменение: избавление от «советского» наследия, согласно которому почтовое отделение обслуживает только тех, кто живет в соответствующем районе. Вскоре покупатель сможет сам выбирать на карте отделение, в котором ему удобно получить посылку.

МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ

Благодаря цифровой трансформации «Почта России» стала лидером логистических услуг для отечественной интернет-коммерции, резюмирует председатель комитета по торговле «Деловой России» Алексей Федоров. «Большой поток жалоб, которые в ряде случаев были попытками манипуляций о том, что товары из Поднебесной не доходят до российского потребителя, привели к популяризации регистрируемых почтовых отправок и модернизации всей ИТ-инфраструктуры отслеживания посылок», — указывает он.

Кроме того, для отечественного сектора e-commerce «Почта России» реализовала ряд цифровых решений — например, значительно упрощена процедура отправки заказов небольшими интернет-магазинами. «Если раньше необходимо было прийти в отделение, приобрести упаковку, заполнить необходимые бланки и прочее, то сейчас взаимодействие „на месте“ сведено к минимуму, — поясняет господин Федоров. — Внешние ИТ-сервисы позволили преодолеть страх всех участников, что отправление потеряется и не будет доставлено».

Старший эксперт по электронной торговле Российского экспортного центра РЭЦ Армен Манукян отмечает незаменимость «Почты России» и для экспорта отечественных товаров, чему, безусловно, помогают переход на инновационные технологии и процесс цифровизации. «Почта России на данный момент — наиболее популярный логистический оператор для розничных экспортных отправок из России, — указывает он. — Любое усиление инфраструктуры „Почты“, если оно положительно отразится на тарифах и сроках доставки, серьезно повлияет на темпы роста российской экспортной интернет-торговли».

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТОК

По новой Стратегии развития предприятия на 2019/23 годы на цифровую трансформацию предполагается направить 40 млрд руб. Из них около 10 млрд руб. будет вложено в реализацию проектов по направлениям облачных вычислений и обработке больших данных. В том числе, как обещал Николай Подгузов, начнутся тесты применимости технологий искусственного интеллекта для роботизации рутинных бизнес-процессов.

Еще 15 млрд руб. будут направлены на укрепление цифровой инфраструктуры предприятия. Оставшиеся 10–15 млрд руб. пойдут на цифровизацию продуктов и услуг предприятия. «Почта России» ожидает перехода к стабильному трехмесячному циклу запуска новых продуктов.

Среди KPI предприятия к 2023 году значатся: наличие более 15 млн активных онлайн-пользователей, создание качественной платформы для электронной коммерции и устойчивое внедрение инновационных продуктов. В части создания платформы для e-commerce у «Почты России» уже есть экспертиза в таких областях, как безналичные и наличные платежи, перевозка и таможен, фулфилмент. Высокие смежные компетенции есть в сфере постпродажных услуг, маркетинге и CRM.

Значительные надежды «Почта России» связывает с приданием предприятию статуса оператора национальной электронной почтовой системы (НЭПС). Благодаря этому

планируется удержать доходы от традиционной почтовой связи. В 2018 году они составили 77,8 млрд руб.

ИННОВАЦИИ И СТАРТАПЫ

Чтобы выдержать конкуренцию и действительно шагнуть в ногу со временем, компании всего мира вынуждены использовать инновации, а также опыт и решения небольших проектов. Так, «Почта России» планирует создать акселератор в партнерстве с ведущими институтами развития и запустить внутреннюю фабрику стартапов на базе «Почтовых технологий». Кроме того, предприятие формирует центры развития технологических компетенций и заключает партнерства для разработки и внедрения инноваций. Например, в 2023 году предприятие должно запустить десять проектов, прошедших акселерацию, и 98 MPV (minimum viable products, минимально жизнеспособных продуктов).

В части ИТ-инфраструктуры предприятие формирует единую целевую архитектуру и интегрирует в нее корпоративные ИТ-системы для автоматизации внутренних процессов. Для этого «Почта России» хочет обеспечить единый сбор данных по всей цепочке создания стоимости и единые системы хранения, администрирования, вычисления и обработки данных. К 2023 году количество специалистов цифрового профиля на предприятии увеличится с 500 до 2 тыс. человек, а доля выручки от цифровых продуктов увеличится с 1,4% до 15%.

Цифровизация затронет и управление сетью почтовых отделений. В планах — создание и внедрение платформы единого геоинформационно-аналитического сопровождения деятельности по управлению отделениями и формирование лучших предложений за счет оптимизации продуктового портфеля и сегментации клиентской базы.

ОГРАНКА ТРАНСГРАНА

Бурный рост трансграничной интернет-торговли давно вызывал опасения как властей, так и участников рынка e-commerce. В прошлом году, по оценкам Национальной ассоциации дистанционной торговли, сегмент трансграничной торговли достиг 383 млрд руб. — это 28% от общего рынка онлайн-ритейла в стране. «Почта России» за прошлый год обработала 345 млн зарубежных посылок — на предприятие приходится доставка 95% посылок из иностранных интернет-магазинов.

В прошлом году было принято решение об изменении порога беспошлинной торговли внутри Евразийского экономического сообщества. С 1 января 2019 года он составил €500, с 1 января 2020 года станет еще меньше — €200.

«Почта России» вместе с ФТС разработали технологическое решение, которое позволяет взимать пошлины с покупателей в режиме онлайн — прямо в момент оформления на торговой площадке. Это значительно упростило процедуру для пользователей и снимет дополнительную нагрузку с таможенной службы. Сейчас технология дистанционного взимания таможенных пошлин находится в тестовой эксплуатации.

ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

К 2028 году предприятие будет представлять собой платформенный бизнес. «Почта России» станет «платформой №1 для e-commerce», социально-государственной платформой, финансовой платформой на базе Почта Банка и платформой для управления дочерними и зависимыми предприятиями. В том числе запланирован запуск таких принципиально новых для предприятия сервисов, как телемедицина и социально-бытовые услуги.

«Успех цифровой трансформации всей страны будет определяться скоростью проникновения технологий в ее самые удаленные регионы, — говорит глава «Почты России». — И если городское население в целом сможет самостоятельно найти применение цифровым технологиям, то в селах ему часто будет требоваться человек. В сельской местности именно почтальон сможет стать проводником современных цифровых решений».

Согласно планам «Почты России», современный «цифровой почтальон» будет способен оказывать целый ряд самых разных услуг: доставка товаров электронной коммерции, телемедицинские услуги, социальные и бытовые услуги, а также весь перечень государственных услуг.

Планы амбициозные, но XXI век требует цифровой трансформации от любой компании. «„Почта России“ не исключение, более того, предприятие стратегически важно для всей страны, — объясняют в компании. — Вряд ли найдется хотя бы один россиянин, кто никак с „Почтой“ не взаимодействует». Потому столько времени, ресурсов и инвестиций идет на собственное развитие и ИТ-инфраструктуру. ■

РОЗНИЦА В ШАГОВОЙ ДОСТУПНОСТИ

НЕДАВНО «ПОЧТА РОССИИ» АНОНСИРОВАЛА ПРОЕКТЫ ПО РЕНОВАЦИИ СОБСТВЕННОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ. В ДЕКАБРЕ 2018 ГОДА В 4 ФИЛИАЛАХ НА БАЗЕ 31 ОТДЕЛЕНИЯ ПОЧТОВОЙ СВЯЗИ БЫЛ ОРГАНИЗОВАН ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ, ПО ИТОГАМ КОТОРОГО ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ О МАСШТАБИРОВАНИИ НОВОЙ РОЗНИЧНОЙ КОНЦЕПЦИИ В 4 ТЫС. ОТДЕЛЕНИЙ 60 ФИЛИАЛОВ. ЭКСПЕРТЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО СЕТЬ ЖДЕТ БОЛЬШОЕ БУДУЩЕЕ, ВЕДЬ ТРЕНД НА НЕБОЛЬШИЕ МАГАЗИНЫ «У ДОМА» НАБИРАЕТ ОБОРОТ ВО ВСЕМ МИРЕ. ИГОРЬ БАХАРЕВ

Если сравнить состояние российского ритейла с развитием его в других странах, то у нас в два раза меньше торговых площадей на 1 тыс. человек, чем во многих европейских странах. Особенно печально дела обстоят в регионах, где торговым сетям работать невыгодно, признал заместитель министра промышленности и торговли России Виктор Евтухов. По его мнению, будущее розницы в регионах — за малым форматом.

КЛИЕНТЫ В ОЖИДАНИИ НОВОГО ФОРМАТА Михаил Волков, заместитель генерального директора по операционному управлению и розничной торговле «Почты России», называет несколько факторов, которые поддерживают тренд на развитие малых форматов в рознице. Первый из них — урбанизация. Города продолжают расти и уплотняться. Сейчас около 56% мирового населения живет в городах, следует из последнего доклада ООН. По данным ADG group, из 10,5 млн человек, живущих в спальных районах между ТТК и МКАД, 46% проводят все свободное время в пределах своего района. Но насыщенность этих районов ТЦ оставляет желать лучшего.

Кроме того, в небольших квартирах не всегда есть место для существенного запаса продуктов. В таких условиях для населения очень важно, чтобы рядом был локальный магазин, в котором можно купить все необходимое. Еще один драйвер развития малых магазинов — изменение формата семьи. Сейчас люди вступают в брак и заводят семью позже, чем еще десять лет назад. Молодые люди стремятся к самостоятельности, снимают отдельное жилье или уезжают в другой город. А маленьким домохозяйствам не нужен запас продуктов.

Nielsen в своем отчете «Малый — это новый большой» выделяет еще три существенных фактора развития малого формата в рознице: изменение роли женщин в развивающихся странах, популярность питания вне дома и рост проникновения смартфонов. Основной вывод аналитиков: время, когда семьи готовили большой запас еды впрок, уходит в прошлое. Сейчас гораздо проще купить еду на один день и быстро ее приготовить.

Потребители еще не готовы «у дома» за легкодоступность. 40% согласны тратить на дорогу до магазина не более 5 минут, еще 33% — до 10 минут. Интересно, что любителей малого формата не пугают цены в таких магазинах. Зато очень важен ассортимент: 44% респондентов регулярно заходят в них в поисках товаров первой необходимости.

ЦИФРЫ И ТРЕНДЫ Происходит фундаментальный сдвиг: классические форматы смещаются в направлении «быстрого» шопинга. Благодаря современным технологиям появляется возможность использовать даже небольшие площади максимально эффективно. Все больше торговых сетей переходят от огромных магазинов к формату шоурумов и магазинов «у дома».

Формат больших магазинов сейчас переживает кризис неэффективности, следует из аналитики BCG. Для успешного выхода из него магазины должны оптимизировать свои торговые площади и ассортимент, вводить дополнительные услуги, использовать инновации и новые технологические решения. Пока же доля гипермаркетов и супермаркетов в Западной Европе постоянно снижается. По прогнозам экспертов, в 2022 году она будет составлять 21% и 36% соответственно. Для сравнения: в 2012 году эти показатели составляли 28% и 39%. В то же время доля магазинов «у дома» вырастет с 7% до 9%.



ПРОИСХОДИТ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ СДВИГ: КЛАССИЧЕСКИЕ ФОРМАТЫ РИТЕЙЛА СМЕЩАЮТСЯ В НАПРАВЛЕНИИ «БЫСТРОГО» ШОПИНГА, СЧИТАЕТ МИХАИЛ ВОЛКОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА ПО ОПЕРАЦИОННОМУ УПРАВЛЕНИЮ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ «ПОЧТЫ РОССИИ».

Тренд на цифровизацию и развитие convenience ведет к росту числа магазинов малого формата и, как следствие, к снижению средней площади торговой точки. Этот тренд наблюдался в последнее десятилетие во всех крупных мировых сетях. В России число магазинов большого формата тоже будет снижаться. По прогнозам экспертов, к 2023 году доля гипермаркетов в общей структуре продуктового ритейла упадет до 14% (в 2017 году была 18%), а доля супермаркетов — до 28% (в 2017 году — 29%).

ШИРОКОЕ РАЗНООБРАЗИЕ МАЛОГО ФОРМАТА В мировой практике представлены несколько типов малых розничных форматов. В первую очередь это круглосуточные точки «Экспресс-гросери», которые расположены в самых людных местах, например на вокзалах, в крупных переходах. Там продаются ходовые продукты, товары ежедневного спроса, печатная продукция. Например, голландская сеть Albert Heijn запустила 80 таких точек еще несколько лет назад. Магазины AN To Go размещены в лучших локациях в центре и на ж/д станциях. В ассортименте мини-маркетов кроме распространенных товаров повседневного пользования есть фреш, готовая еда, закуски и напитки. С прошлого года сеть переводит эти магазины на полностью безналичную форму оплаты. А американская Meijer в ближайшие годы планирует открыть шесть магазинов малого формата в тех точках, где нет возможности построить «суперцентры».

Также по всему миру необычайное распространение получили маленькие магазины на АЗС, в которых автомобилисты могут купить готовую еду и необходимые автотовары. Еще один «классический» формат малых магазинов — шоурумы, в которых представлены популярные виды одежды, мебели, товаров для дома, электроники. Популярность набирают и автоматические магазины, где может даже не быть продавцов. Человек сам выбирает товар и сам расплачивается за него. Двери таких магазинов открываются только тем покупателям, которые зарегистрировались в приложении на смартфоне.

При этом ритейлеры по всему свету постоянно экспериментируют, изобретая все новые и новые форматы. Например, IKEA в прошлом году открыла по всему миру, в том числе в России, сразу несколько дизайн-студий. Такие точки позиционируются как шоурум и «творческая мастерская» для покупки мебели онлайн. По словам заместителя руководителя региональной сети IKEA в России Александра Ханссона, весь ритейл сейчас переживает эпоху многоканальной трансформации. «В связи с этим IKEA пересматривает свою стратегию экспансии. Мы ищем различные каналы, точки соприкосновения с покупателями, смотрим, какие из них работают в связке с традиционными», — заявил он.

Основные драйверы рынка формата магазинов «у дома» в России — дискаунтеры. В частности, рост обеспечивается двумя ведущими игроками — X5 и «Магнит». По словам гендиректора «Магнита» Ольги Наумовой, сеть постепенно будет отказываться от формата гипермаркетов.

«МАГНИТ» НА «ПОЧТЕ» В июле—ноябре 2018 года «Почта России» и «Магнит» успешно реализовали пилотный проект по внедрению нового розничного формата на базе 14 отделений почтовой связи в Москве, Краснодарском крае, Рязанской и Ивановской областях. По ре-

зультатам тестов проект был признан успешным, партнеры приняли решение об открытии в 2019 году не менее 2 тыс. точек с отдельным фокусом на малонаселенных пунктах. По сравнению с пилотным проектом ассортиментный перечень расширился в среднем с 400 до 800 наименований товаров в зависимости от площади отделения и его месторасположения.

Открытие в новой концепции компактных точек площадью 10–70 кв. м в уже существующих отделениях делает их работу высокоэффективной с точки зрения капитальных вложений. Это позволяет быстро развивать новый для рынка ультрамалый формат, обеспечивать присутствие качественных и доступных товаров в самых разных локациях.

«ПОЧТА РОССИИ»: БОЛЬШАЯ ДОРОГА К МАЛОМУ ФОРМАТУ «Почта России» — крупнейшая федеральная сеть, которая представляет услуги на территории всей страны в 11,5 тыс. городских отделений в шаговой доступности и 30,5 тыс. отделений в сельской местности. У «Почты» есть масса возможностей для создания первого в России ритейла малого формата.

«Во многих районах открытие традиционных точек даже для крупных ритейлеров экономически нецелесообразно, в то время как клиенты регулярно заявляют о потребности в товарах народного потребления», — говорят в «Почте России». Товары, за которыми сейчас жители сел вынуждены ходить в соседние населенные пункты, — продукты питания, бытовая химия, предметы первой необходимости и сопутствующие товары — возможно будет приобрести в почтовых отделениях. В городах к этому ассортименту добавятся напитки, снеки, кондитерские изделия.

В 2019 году «Почта России» планирует продолжить партнерство с ведущими ритейлерами в тестировании малого формата, а также проекты по реновации собственного розничного бизнеса, в рамках которой будет пересмотрена ассортиментная политика, внедрены новые стандарты мерчандайзинга, сформирована IT-платформа для современной розницы.

Модель магазинов малого формата «Почты России» должна показать хорошую эффективность в скорости и стоимости запуска, считает гендиректор Retail Today Артем Родин. Особенно успешным такой проект должен быть в селах, куда выходить ритейлу в классических форматах невыгодно. Запускать микроформат в крупных городах, по словам эксперта, не так интересно, так как за локацию тут часто конкурируют несколько супермаркетов среднего формата.

Генеральный директор INFOLine Иван Федяков считает, что «Почте» было бы логично с помощью офлайна монетизировать тот поток обеспеченных людей, которые приходят за покупками из зарубежных интернет-магазинов. Например, можно поставить в отделениях связи вендинговые аппараты, которые смогут заинтересовать и интернет-покупателей. В регионах есть спрос на магазины «в соседнем доме», констатирует руководитель кластера «Электронная коммерция» Российской ассоциации электронных коммуникаций Иван Кургузов. Однако проблема создания такой сети в России не только в спросе, но и во множестве «грабелей на местах»: арендодатели, чиновники, поставщики и т. д.

«Если в какую-то локацию до сих пор не зашла ни одна сеть, значит, там может быть сложность, о которой мы пока не знаем. Конечно, у «Почты» есть достаточно влияния, чтобы справиться с такими проблемами. Как создание новой сети будет выглядеть на практике — интересный кейс, за которым будет следить весь рынок», — говорит эксперт. ■

«МЫ РАЗРАБАТЫВАЕМ ПЛАТФОРМЫ, КОТОРЫЕ РАДИКАЛЬНО ПОВЫСЯТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО РАБОТЫ КОМПАНИИ»

ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ «ПОЧТЫ РОССИИ» БУДЕТ ЗАНИМАТЬСЯ ЕЕ ДОЧЕРНЯЯ КОМПАНИЯ «ПОЧТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ». НА ЕЕ БАЗЕ СОЗДАН ЕДИНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ, ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА ИНВЕСТИЦИИ В ЦИФРОВИЗАЦИЮ НА СУММУ ОКОЛО 3–5 МЛРД РУБ. О ТОМ, КАКИЕ ПЕРЕМЕНЫ ОЖИДАЮТ В РЕЗУЛЬТАТЕ «ПОЧТУ РОССИИ», В ИНТЕРВЬЮ BUSINESS GUIDE РАССКАЗАЛ ДИРЕКТОР «ПОЧТОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ» ВЛАДИМИР УРБАНСКИЙ.

BUSINESS GUIDE: Недавно ФГУП «Почта России» создало дочернюю компанию «Почтовые технологии». Какие задачи стоят перед новой структурой?

ВЛАДИМИР УРБАНСКИЙ: Ключевая задача, которая стоит перед «Почтой России», — стать технологической компанией. Нужно значительно усилить внутренние технологические компетенции, которые у «Почты» были достаточно ограниченны. При этом нужно поменять многие процессы: все, что связано с развитием компании, скорейшим выводением продуктов на рынок, качеством сервисов, особенно цифровых. Для этого создали отдельную компанию «Почтовые технологии».

Я вижу пять основных фокусов ее работы: развитие цифровых сервисов и компетенции, технологическое развитие всех ключевых бизнес-платформ, управление данными, цифровая трансформация и управление внедрением инноваций.

BG: На каком этапе развития находятся сейчас цифровые сервисы «Почты России»?

В. У.: У нас очень хорошо развит личный кабинет для бизнеса. Наши клиенты, в том числе большие e-commerce-площадки, через него управляют всеми своими посылками, оплачивают их, получают всю документацию и т. д. Через личный кабинет у нас проходит уже больше 1 млрд руб. выручки в месяц, и уже в этом году мы перейдем за 1,5 млрд руб. ежемесячной выручки.

Если говорить о клиентах среди физических лиц, то для них мы активно развиваем мобильное приложение. Основная его функция — отслеживание отправлений, возможность доставки курьером, а также push-уведомления о посылке. Например, их получают клиенты в тот момент, когда проходят мимо отделения, где лежит их посылка — многие этого еще не ожидают и очень позитивно воспринимают. Совсем недавно мы запустили возможность предзаполнить и оплатить через мобильное приложение любые посылки, а не только таможенную пошлину.

Есть много других сервисов для наших клиентов, например портал для получения заказных писем в электронном виде, сервис бронирования абонентских ящиков или онлайн-подписка на издания. Большой частью нашей работы являются внутренние платформы и сервисы для сотрудников, десятки и даже сотни тысяч наших сотрудников используют наши сервисы в отделениях для работы с клиентами, на сортировочных центрах, в логистике и т. д.

BG: Какие ресурсы вам потребуются?

В. У.: Мы создаем центр разработки и начинаем пилотировать подходы, более свойственные для технологической компании. Главное для нас — набирать инженеров, разработчиков, аналитиков, тестировщиков, дизайнеров и формировать из них продуктовые команды. Штат «Почтовых технологий» сейчас составляет 400 человек, но до конца года уже должен увеличиться до 700 человек. Нам очень важно нарастить долю производственного персонала, усилить эти компетенции. Мы также активно ищем людей, которые знают, каким образом работать с данными, умеют выстраивать платформы и процессы для решения бизнес-задач. В этом году мы уже будем создавать центр компетенции data science для наиболее продвинутых задач.

BG: Какие инновационные технологии планируются к внедрению на «Почте России»? Будете ли использовать блокчейн?



В. У.: На текущий момент мы недостаточно готовы к тому, чтобы внедрять многие инновации. Блокчейн мы хотим изучать, мы даже определенные пилоты уже смотрели. Но на текущий момент я вижу существенно больший потенциал, например, для искусственного интеллекта. Он может быть встроен в ряд бизнес-процессов в достаточно близком будущем. Есть другая модная тенденция — RPA (robot process automation), это возможность простой автоматизации софтверными роботами, что позволит снять большое количество ручного труда. Ряд технологий может уже сейчас применяться на больших масштабах «Почты России». А есть часть технологий, которые мы будем развивать на будущее, — это блокчейн, распознавание лиц, беспилотные летательные аппараты.

BG: Вы не отказались от беспилотников?

В. У.: Нет смысла отказываться от этого. Да, был неуспешный опыт, но в логистическом бизнесе это в любом случае полезно. Амазон идет в направлении беспилотников, и как мы можем от этого отказаться? Нужно делать работу над ошибками и двигаться дальше. И она уже во многом была проведена, уже есть много пилотов, которые после этого были успешно проведены.

BG: Различные участники рынка, например Ozon, тестируют формат маркетплейса. Консультанты предлагали «Почте России» подумать об этом. Что вы решили?

В. У.: Сейчас наша задача в большей степени предоставить максимум сервиса игрокам в электронной коммерции. И если раньше мы ограничивали нашу продуктовую линейку в основном сервисами доставки, то сейчас ее расширяем. Компании рынка e-commerce сильны в том, что знают, как управлять трафиком, где в Китае, например, дешево купить товары, как привлечь других продавцов на свои площадки или как допродать клиенту что-то. В то же время многим игрокам e-commerce не нужно заниматься складированием и хранением товаров, сортировкой, отправкой, доставкой, принимать оплату на разных этапах — все это можем сделать для них мы, и эту часть работы мы хотим для них закрыть. Будем или не будем запускать маркетплейс — время покажет. Мы от этой идеи не отказываемся, возможно, проведем какие-то эксперименты, чтобы понимать, что она действительно будет иметь ценность для клиентов и для «Почты».

BG: Недавно «Яндекс.Маркет» задумался о партнерстве с розничной сетью «О'Кей», чтобы расширить свою логистику. Почему крупные маркетплейсы развивают свою инфраструктуру, а не обращаются к «Почте России»?

В. У.: Есть, к примеру, компания Wildberries, которая построила достаточно много своих складских помещений. Это случилось во многом потому, что «Почта» сама не предоставляла такие сервисы. Нам все еще надо пройти

большой путь, но мы уже сейчас запускаем, начинаем предлагать и развивать услуги управления хранением для наших клиентов. «Почтовые технологии» внедрили так называемую платформу WMS (Warehouse management system — система управления складами). И мы рассчитываем, конечно, что, поскольку для многих игроков это является непрофильным бизнесом, они будут переводить его на нас. По крайней мере такие переговоры у нас идут с рядом игроков.

BG: Что будет происходить на рынке логистики после реформы «Почты России»? Ожидаете ли вы увеличения числа слияний и поглощений?

В. У.: Интересный вопрос. Многие из игроков на этом рынке появились из-за определенного несовершенства «Почты», и когда мы поборем часть наших болезней, им, может так оказаться, не будет места на рынке. Потому что часть игроков — агрегаторы, они не имеют даже своей логистической инфраструктуры. Есть ли у них реально какое-то будущее? Для меня это неочевидно. При этом всегда могут оказаться компании, которые за счет специализации дают на какой-то нише лучший продукт, сервис. Наша задача, конечно, основные направления покрыть и дальше динамично их развивать. И сделать так, чтобы мы как компания могли динамично развивать эти сервисы и реагировать на потребности рынка.

BG: «Почта России» начала устанавливать отечественный офисный софт. Ранее предприятие закупило смартфоны на российской операционной системе. Какие еще элементы IT-инфраструктуры планируете заместить на отечественные продукты?

В. У.: В отличие от уже акционированных компаний, мы, будучи ФГУПом, в программу импортозамещения не попали. Но мы самостоятельно прошли этапы импортозамещения. Наверное, это не столько самоцель, сколько следствие того, что ряд процессов разработки мы будем переводить внутрь и разрабатывать в том числе самостоятельно. Есть ряд решений, по которым мы пока смотрим, есть ли у них аналоги, и это не до конца понятно. Нужно очень внимательно подходить к тому, где мы будем обязаны перейти на российские программные продукты, а где мы либо должны будем сами что-то свое разрабатывать, либо использовать какое-то не имеющее аналогов решение.

BG: На рынке были слухи, что смартфоны на отечественной ОС Sailfish («Аврора») были закуплены, но так и лежат на «Почте» нераспакованные. Это правда?

В. У.: Нет, это не так. Эти смартфоны активно используются — например, с их помощью мы приняли участие в пробной переписи населения в 2018 году. С точки зрения самих решений мы очень интенсивно разворачиваем и разрабатываем новые сервисы. У нас 25 тыс. терминалов, с которыми ездят почтальоны, уже есть некоторое количество функций, которые они могут выполнять. Сейчас мы внедряем ряд дополнительных сервисов в приложениях, включая, например, подписку. Мы также делаем более инновационные проекты в рамках социальной платформы «Почты России». Это возможность проведения прямо на мобильном устройстве различных опросников, медицинских в том числе. Для условной бабушки в далеком селе, где нет ни финансового учреждения, ни медучреждения, зато есть почтальон и его смартфон, — это реальная связь с внешним миром.

Интервью взял **ВЛАДИСЛАВ НОВЫЙ**

«ПОЧТА РОССИИ» СЕГОДНЯ

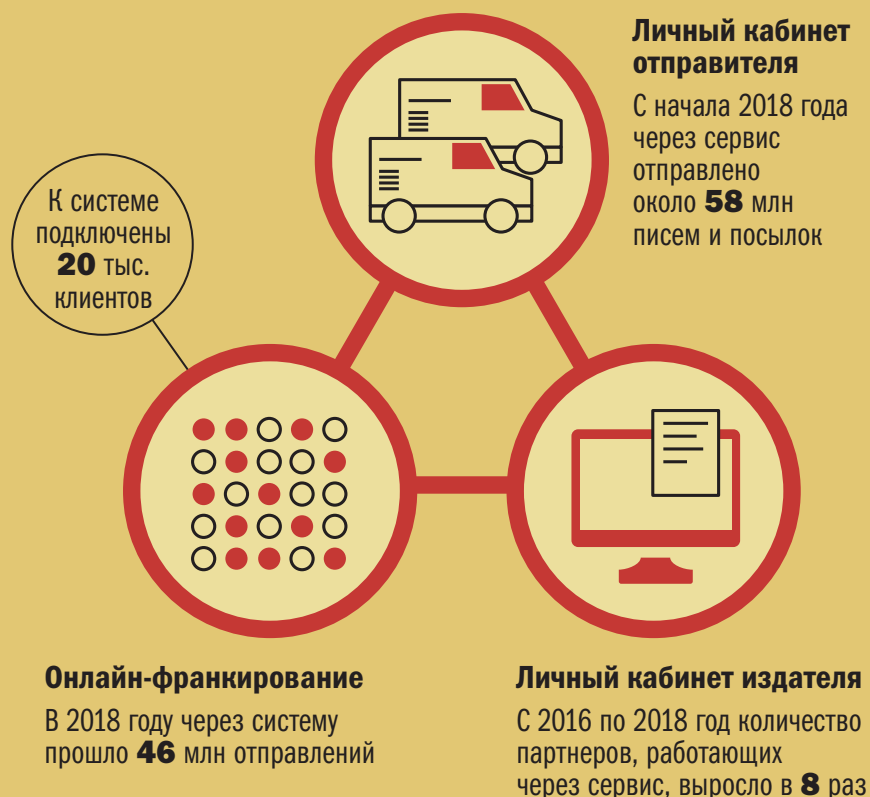
«ПОЧТА РОССИИ» – КРУПНЕЙШИЙ ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОЧТОВЫЙ ОПЕРАТОР, КОТОРЫЙ ДОСТАВЛЯЕТ 97% ТОВАРОВ ИЗ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ, 91% ПИСЬМЕННОЙ КОРРЕСПОНДЕНЦИИ, 71% ПОСЫЛОК

2018 ГОД ПРЕДПРИЯТИЕ ЗАКОНЧИЛО С РЕКОРДНЫМИ ФИНАНСОВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ: ВЫРУЧКА СОСТАВИЛА **190** МЛРД РУБ., ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ — **2,7** МЛРД РУБ.

В 2018 ГОДУ «ПОЧТА РОССИИ» ОБРАБОТАЛА **433,3** МЛН ПОСЫЛОК, В ТОМ ЧИСЛЕ **345** МЛН МЕЖДУНАРОДНЫХ, ДОСТАВИЛА **2,8** МЛРД ПИСЕМ И СЧЕТОВ ОТ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ, ЮРИДИЧЕСКИХ И ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ, ПЕНСИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ ДЛЯ **18** МЛН ГРАЖДАН. ВРЕМЯ ОЖИДАНИЯ В ОТДЕЛЕНИЯХ ЗА ГОД СОКРАТИЛОСЬ В ДВА РАЗА, ДО **5,5** МИН.

ДО 2023 ГОДА «ПОЧТА РОССИИ» ИНВЕСТИРУЕТ В КАПИТАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ **133** МЛРД РУБ., КОТОРЫЕ ПОЙДУТ НА СТРОИТЕЛЬСТВО СЕТИ ИЗ **38** СОРТИРОВОЧНЫХ ЦЕНТРОВ, ОБНОВЛЕНИЕ ПАРКА ТЕХНИКИ, ПЕРЕВОД **80%** ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ НА ЕДИНУЮ ЦИФРОВУЮ ПЛАТФОРМУ, А ТАКЖЕ МОДЕРНИЗАЦИЮ И РЕМОНТ ОТДЕЛЕНИЙ ПОЧТОВОЙ СВЯЗИ

СЕРВИСЫ В2В



СЕРВИСЫ И ПЛАТФОРМЫ

СЕРВИСЫ В2С

Мобильное приложение

2 млн активных пользователей
Средняя оценка – **4,7**

Простая электронная подпись

19 млн россиян оформили ПЭП для получения почтовых отправок. **78%** отправок выдаются с помощью ПЭП

Оформление и оплата посылок онлайн



Электронные заказные письма

В 2018 году с помощью сервиса доставлено свыше **50** млн электронных заказных писем. В 2019 году ожидается рост до **75** млн

Онлайн-подписка

Количество оформленных онлайн-подписок растет ежегодно более чем на **40%**

ВНУТРЕННИЕ СИСТЕМЫ

«СортМастер» (автоматизированная информационная система «Почты России»)



ЕСЭД (единая система электронного документооборота)

Объединяет более **40** тыс. пользователей. В системе около **3** млн документов

25 тыс. почтальонов

Оснащены смартфонами для организации мобильных рабочих мест

«ДОСТАВЛЯТЬ КАЧЕСТВЕННЕЕ И БЫСТРЕЕ ВСЕХ — НАША ГЛАВНАЯ БИЗНЕС-ЗАДАЧА»

«ПОЧТА РОССИИ» В 2019 ГОДУ ЗАВЕРШИТ АКЦИОНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ. ПОМИМО ИЗМЕНЕНИЯ ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ И МОДЕРНИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СЕТИ КОМПАНИЯ ТАКЖЕ СОЗДАЕТ НОВЫЕ ЦИФРОВЫЕ СЕРВИСЫ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. В ПЕРСПЕКТИВЕ ДВУХ-ТРЕХ ЛЕТ ДО ПОЛОВИНЫ ВЫРУЧКИ КОМПАНИЯ НАМЕРЕНА ПОЛУЧАТЬ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВЫЕ СЕРВИСЫ, РАССКАЗАЛ В ИНТЕРВЬЮ BUSINESS GUIDE ГЕНДИРЕКТОР «ПОЧТЫ РОССИИ» НИКОЛАЙ ПОДГУЗОВ.

BUSINESS GUIDE: В текущем году президент России впервые за много лет провел встречу с руководством «Почты России». Какие задачи поставил перед вами Владимир Путин?

НИКОЛАЙ ПОДГУЗОВ: Приглашение меня как генерального директора «Почты России» к Владимиру Путину свидетельствует о том внимании, которое руководство страны уделяет вопросам развития почтовой связи. И если на уровне президента и премьер-министра это внимание столь пристальное, то и ответственность более высокая.

Внимание первых лиц государства к «Почте России» как олицетворению всей почтовой отрасли вполне естественно, потому что в нашей компании работают более 330 тыс. человек. Мы присутствуем во всех регионах нашей страны. У «Почты» довольно много тянущихся еще с советских времен инфраструктурных ограничений и нерешенных вопросов, которые нам надо решать. И внимание к такому огромному предприятию, которое необходимо модернизировать к условиям новой цифровой экономики, — это очень важно.

Нам удалось за последние год-полтора продемонстрировать солидные результаты, которые показывают, что «Почта России» поступательно развивается, темпы обновления почтовой отрасли возросли. В частности, нам удалось в этом году принять программу повышения заработных плат на предприятии сотрудникам основного производства. Мы планируем в ближайшие полтора года — а если будут ресурсы, может быть, и быстрее — в среднем на 20% повысить заработную плату таких категорий сотрудников, как почтальоны, операторы, замначальника отделения почтовой связи, начальники отделения почтовой связи, водители и ряд рабочих профессий.

Безусловно, президента волнует социальный аспект развития «Почты России». Во многих населенных пунктах, особенно отдаленных, «Почта России» является центром притяжения. Мы говорили о том, что сделать из отделения качественный центр предоставления социальных, бытовых, консультационных, диагностических услуг, где-то и с магазинчиком — это задача приведения «Почты России» к самым современным стандартам.

Интересует президента и Почта Банк. Это тоже успешно развивающийся проект по предоставлению финансовых услуг населению на всей территории нашей страны. Отдельные банки сокращают свою сеть, мы же, наоборот, на базе отделений «Почты России» расширили количество отделений Почта Банка уже почти до 17 тыс. и дальше будем расширяться до соответствия количества окон Почта Банка количеству почтовых отделений — в пределах до 40 тыс.

У нас большие инфраструктурные изменения: мы создаем новую логистическую систему «Почты России». Поэтому задач много, мы их планомерно решаем.

BG: Обсуждалась ли с президентом стратегия развития «Почты России» в 2019–2023 годах?

Н. П.: Да, я доложил президенту о наших планах и получил поддержку. Если говорить о стратегии предприятия, то один из важнейших ее элементов — это трансформация организации из федерального государственного унитарного предприятия в акционерное общество со 100-процентным госучастием. Такая форма хозяйствования позволяет быть гораздо более гибкими и принимать решения оперативнее, и эти решения могут быть гораздо более эффективными. Акционирование пред-



ПЕТР КАССИН

приятия завершится до 1 октября 2019 года — в сроки, установленные законодательством.

Кроме того, стратегия предполагает обновление логистической инфраструктуры, строительство и создание нескольких десятков центров, связанных единой системой с пунктами выдачи заказов, отделениями почтовой связи, курьерской доставкой, почтоматами. Научиться доставлять все качественнее всех, быстрее всех и надежнее всех — вот это, наверное, наша главная бизнес-задача. В комплексе задача — за несколько лет перейти в современную цифровую логистическо-почтовую компанию с достойным выполнением социальных обязательств.

BG: Еще несколько лет назад «Почта России» менее других крупных компаний ассоциировалась с цифровизацией, но за последние годы появились сервисы, которые можно причислить к цифровым. Что подтолкнуло вас к этому, чтобы сделать упор на современные технологии?

Н. П.: Не скрою, создавалось впечатление, что мы застряли где-то еще в советских временах. С другой стороны, мы должны идти в ногу со временем, обеспечивать современный уровень услуг. Мы находимся в конкурентном виде

— если не обновляться, то конкуренцию мы проиграем и у нас останутся только неэффективные виды деятельности. Мы зарабатываем на логистических услугах и направляем эти деньги на содержание довольно большого куска инфраструктуры, который не окупает себя. Поэтому наш путь в реализации огромного потенциала, который заложен в «Почте России», — это современное развитие, интернет вещей, цифровизация сервисов, максимально удобный вариант обслуживания клиентов и предоставление услуг.

Мы по-прежнему доставляем около 2 млрд писем в год в бумажном виде. Но рано или поздно бумага уйдет в прошлое. Поэтому доставка юридически значимой электронной корреспонденции будет характеризовать новое лицо почты. Например, от ГИБДД мы получаем информацию по цифровым каналам — это просто файлы, которые мы конвертируем в бумагу и доставляем до конечного потребителя. То есть на плече «отправитель-почта» мы уже перешли в цифровой канал. Перейти полностью в цифровой канал на этапе доставки таких писем не всегда получается, потому что пока не все граждане готовы получать информацию в электронном виде.

Конечно, работать по старинке, когда почтальон опускает в ящик извещение о том, что пришла какая-то корреспонденция или посылка, — это прошлый век, а может, и прошлое тысячелетие. Сервис получения посылок по push-уведомлениям мы запустили в августе прошлого года. За это время уже почти 20 млн потребителей начали получать отправления без необходимости заполнения бумажных извещений и предъявления паспорта — с помощью электронной идентификации.

Мы активно работаем над доставочной платформой «Почты России». Она объединит все отделения «Почты России», пункты выдачи заказов, курьерскую доставку, почтоматы. Она позволит выбирать временные интервалы, когда доставка может быть осуществлена, выбрать удобный способ получения, и приведет ее в то состояние, которое будет отвечать самым высоким клиентским ожиданиям. Осенью, я надеюсь, первые результаты нашей работы сумеем продемонстрировать потребителю.

Запуск второй очереди логистического почтового центра «Внуково» и вывод его на проектную мощность по-



звонят нам доставлять посылки в Москве и Московском регионе в пределах 24 часов. Это тоже тот стандарт качества, который диктует потребитель. Уже нельзя ждать посылку три-четыре дня, если ты живешь в мегаполисе.

BG: Какими были ваши первые шаги, когда стало очевидно, что «Почта России» нуждается в цифровизации? Какой была ваша личная роль в этом процессе?

Н. П.: Цифровизация — это не дань моде, а новые требования к работе любой компании, новые стандарты. Она позволяет сделать более прозрачными процессы, убрать излишние административные функции, уйти от бумаги и получить более качественную работу всей компании. Для нас очень важно здесь и сейчас понимать, как работают отделения почтовой связи в Петропавловске-Камчатском, Магадане или любой другой точке нашей страны. Связать это все в единую платформу — та задача, которую можно назвать просто гигиеной правильной и эффективной работы предприятия.

Мы поставили эту задачу самой первой и пока за год-полтора еще не сумели решить полностью. Но наши подходы уже дают свои результаты: есть понимание общей картинки, сразу же заметно довольно серьезное сокращение издержек и повышение эффективности работы компании.

Моя роль как инициатора, как главного «интересанта» обновления, безусловно, серьезная. На форуме «Открытые инновации» обсуждался вопрос, кто должен быть chief digital officer (CDO, директор по цифровым изменениям) в компании. Я ответил, что в «Почте России» CDO — это я, потому что я требую от своей команды цифровизации, а у меня самый большой ресурс в компании требовать и добиваться поставленных задач.

BG: Какие ближайшие приоритеты вы для себя определяете в этой работе?

Н. П.: Планомерная реализация стратегии «Почты России». Стать акционерным обществом. Запустить несколько логистических центров уже в ближайшие шесть-девять месяцев для того, чтобы продвинуться в создании логистической системы. Обновить доставочную платформу и создать цифровую логистическую платформу «Почты России» с участием серьезно обновленных мобильных сервисов. Закрепить за «Почтой России» статус оператора государственной электронной почтовой системы. Заставить работать цифровые каналы выручки. Уже более 1 млрд руб. в месяц мы зарабатываем через цифровые каналы. Чуть ли не половина выручки от юридических лиц по доставкам генерируется через сайт «Почты России» и мобильные приложения.

Есть и другие задачи, например приведение в порядок сети почтовых отделений. В прошлом году мы сделали 3 тыс. ремонтов и в этом году должны эти темпы сохранить.

Разрабатываем концепцию обновления Московского почтамта. Плотно работаем с правительством Санкт-Петербурга: обсуждаем проект модернизации Петербургского почтамта и прилегающей к нему территории. Фасады почтамта будут отремонтированы уже к августу.

Если будет финансовая возможность, сократим сроки повышения заработных плат с установленных полутора лет до меньшего периода. Это тоже важно. Я считаю, что работники «Почты России» заслуживают более внимательного отношения к себе со стороны руководителей. И вообще статус работника «Почты России» должен повышаться — это очень важная и востребованная в современных условиях профессия. У нас по-прежнему почталыоны приносят пенсию 15 млн населения. Так что задач много, и они разноплановые.

BG: Насколько существенно можно увеличить выручку «Почты России» благодаря цифровым сервисам?

Н. П.: Конечно, это первоочередная задача по современному развитию почты. Задействование официального

сайта и мобильного приложения «Почты России» позволяет сильно повысить скорость предоставления услуги, ее качество. Фактически половину нашей деятельности мы вполне способны перевести в цифровые каналы в ближайшие два-три года. И от этого во многом будет зависеть коммерческий успех «Почты России».

BG: В прошлом году «Почта России» выносила на рассмотрение рабочей группы по содействию реализации новых инвестпроектов проект по созданию роботизированного фулфилмента. Сообщалось, что ему необходимы 4,6 млрд руб. частных инвестиций. Какова судьба этого проекта, нашли ли вы партнеров?

Н. П.: С проектом все хорошо. Мы приступили к его самостоятельной реализации. В октябре прошлого года мы создали компанию совместно с ВТБ «Национальные логистические технологии». Она должна за ближайшие два с половиной года построить около 40 логистических почтовых центров по всей стране. Пилотный проект мы уже запустили во Внуково, аналогичную зону создаем в Новосибирске, в Ка-

зани, в Санкт-Петербурге, в Ростове-на-Дону. Степень автоматизации будет зависеть от количества товаров, которые в фулфилмент-центрах будут храниться. Если это большой объем, то многие процессы будут роботизированы. Там, где поток товара будет незначителен, мы будем иметь больше механизации или организовывать этот процесс силами операторов. Совмещение логистической «трубы» «Почты России» с организацией фулфилмент-центров позволит значительно сократить сроки доставки.

BG: Какие инвестиции потребуются «Почте России» для цифрового прорыва?

Н. П.: До 2023 года мы планируем направить на цифровизацию около 40 млрд руб. На создание логистической системы — общий объем инвестиций около 48 млрд руб. Но это предварительные оценки. В перспективе мы оцифруем преобладающее число процессов. Например, социальная платформа «Почты России» — это тоже цифровой продукт, его развитие потребует большего количества инвестиций.

Интервью взял **ВЛАДИСЛАВ НОВЫЙ**

ПРЕЗИДЕНТ-ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА ВТБ АНДРЕЙ КОСТИН:



Основной предпосылкой для создания Почта Банка в 2016 году было наше желание сделать базовые финансовые услуги доступными и удобными для широких слоев населения, причем не только в крупных городах, но и в удаленных и малых населенных пунктах.

80% точек банка расположено в небольших городах и сельской местности. Например, банк присутствует даже в селах, где живут всего 100 человек. Обеспечить повсеместное присутствие банка удастся благодаря открытию представительств банка в почтовых отделениях, которые есть практически везде. В результате клиентская база Почта Банка составляет уже 10 млн человек. Многие из этих людей раньше просто не имели физической возможности пользоваться современными банковскими услугами: до маленьких сел и деревень во многих районах нашей страны крупные банки просто не доходят. Сейчас благодаря Почта Банку такая возможность у них есть.

Мы очень рады, что наш совместный с «Почтой России» проект был успешно реализован за столь короткий срок. Почтовые банки есть почти во всех странах мира, и везде это банки с большой, иногда столетней историей, которые обслуживают многие поколения людей. Мы считаем, что сегодня Почта Банк можно рассматривать не просто как очередной крупный финансовый институт, а как системообразующую компанию, которая формирует настоящий «финансовый каркас» страны, влияет на ее экономическую историю, делает банковские услуги доступнее всем жителям России.



СМЕНИТЬ ОТНОШЕНИЕ С МИНУСА НА ПЛЮС

«ПОЧТА РОССИИ» МЕНЯЕТСЯ К ЛУЧШЕМУ — К ТАКОМУ ОТВЕТУ СКЛОНЯЮТСЯ 67% ОПРОШЕННЫХ КЛИЕНТОВ КРУПНЕЙШЕГО РОССИЙСКОГО ПОЧТОВОГО ОПЕРАТОРА. МНОГИЕ ГОТОВЫ РЕКОМЕНДОВАТЬ ЕГО УСЛУГИ ДРУЗЬЯМ И ЗНАКОМЫМ. ВЕСТИ АНАЛИТИКУ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ ПРЕДПРИЯТИЕ НАЧАЛО ОТНОСИТЕЛЬНО НЕДАВНО, НО УЖЕ ВИДИТ РЕЗУЛЬТАТЫ. АЛЕКСЕЙ ВОЛКОВ

Лояльность клиентов — понятие сложное, однако достаточно изученное. Удержать уже имеющегося покупателя товаров или услуг проще и дешевле, чем привлечь нового. Со временем люди совершают покупки чаще и — что сегодня немаловажно — выступают «адвокатами бренда» среди своих друзей и знакомых. То есть буквально дарят компании бесплатную рекламу.

Есть и обратная сторона медали: разочарованный клиент в гневе страшен: «Я пользовался вашими услугами десять лет, и вот терпению моему настал конец». Такое сообщение в социальной сети — звонок к действиям, а от «лидера мнений» — удар по репутации компании.

Для фокусной и эффективной работы с качеством разработаны системы оценки клиентского опыта, наиболее распространенные из которых сегодня NPS и CSI.

NPS — Net Promoter Score — индекс потребительской лояльности, который показывает, насколько клиенты довольны продуктами или услугами компании — готовы ли люди рекомендовать их своим знакомым?

CSI — Customer Satisfaction Index — индекс удовлетворенности потребителей, который выявляет, насколько успешным был клиентский опыт для нас с вами при использовании продуктов или услуг компании.

Такие методики уже много лет входят в арсенал крупнейших мировых брендов. Теперь они используются и в общей оценке системы менеджмента качества «Почты России». Компания начала серьезно изучать и улучшать клиентский опыт с середины 2018 года. Ориентиром на пути к цели стали успешные зарубежные почтовые и логистические операторы: немецкая DHL, американская USPS, почтовые службы Голландии, Японии, Франции, Италии.

ЛИЦОМ К КЛИЕНТУ В декабре прошлого года «Почта России» провела глубокое исследование мнений клиентов о качестве предоставляемых услуг:

67% респондентов отметили, что за последние полгода в работе ПР произошли изменения к лучшему;

39% опрошенных уверенно заявили, что будут рекомендовать услуги своим знакомым;

76% продолжают пользоваться услугами «Почты России» в дальнейшем.

Одновременно с этим сократились жалобы клиентов на скорость обслуживания и доставки.

В компании заявляют, что качество сервиса — один из основных ее приоритетов. «Для дальнейшего повышения



АЛЕКСАНДР ПОДГОРНИК

уровня удовлетворенности клиентов в «Почте России» с начала 2019 года внедрена комплексная система аналитики и управления клиентским опытом. Ее основой стали два новых целевых показателя: NPS и CSI. Аналитика клиентского опыта позволяет совершенствовать услуги и бизнес-процессы «Почты России» от обслуживания клиентов в отделениях до работы логистики», — рассказал «Ъ» заместитель генерального директора по операционному управлению и розничной торговле «Почты России» Михаил Волков.

В настоящее время «Почта России» ежедневно анализирует обращения, полученные по разным каналам. Клиенты сообщают о вежливости сотрудников, чистоте и комфорте в отделениях, скорости доставки.

«Все оценки качества оказанных услуг ежедневно консолидируются в ситуационном центре, который, согласно установленным алгоритмам, принимает оперативные решения. На основе обращений, поступающих через все каналы, ведется аналитика драйверов CSI и определяются дальнейшие шаги в трансформации клиентского сервиса», — поясняет Михаил Волков.

ЧТО СДЕЛАНО Налаживание позитивных, доверительных отношений с клиентами сегодня норма для коммерческой компании. Качественное обслуживание уже не одно из конкурентных преимуществ, а стандарт, по которому клиенты судят о предприятии. С началом использования

больших данных изменилось понимание клиента компаниями: появилась возможность определять его привычки и предпочтения. Аудитория «Почты России» составляет более 6 млн человек в день. Это огромный объем клиентского опыта, который ранее практически не использовался.

Сейчас «Почта России» анализирует информационное пространство социальных медиа, изучает обращения, полученные от клиентов в отделениях почтовой связи, при звонках на горячую линию и в мобильном приложении. С обработкой обратной связи от клиентов в компании начинают меняться бизнес-процессы. Сокращается время ожидания в очередях, снижается и нагрузка на операторов почтовой связи.

К положительным нововведениям можно отнести, в частности, появление в клиентском зале крупных отделений «Почты России» сотрудников с мобильными почтовыми терминалами для приема коммунальных платежей. Внедрено использование простой электронной подписи, позволившей отказаться от заполнения бумажных извещений и сократить время получения отправлений клиентами до 30 секунд. По данным «Почты России», на сегодняшний день более 75% регистрируемых отправлений вручается клиентам с использованием простой электронной подписи.

Благоприятно восприняли люди и сервис онлайн-оформления оплаты посылок: плюс в том, что предпола-



ПЕТР КАССИН

ченные посылки клиенты могут отдать в отделениях без очереди. Сейчас «Почта России» еженедельно принимает по всей стране более 100 тыс. отправлений, оформленных через дистанционные каналы.

СЧАСТЬЕ КЛИЕНТА КАК ЦЕЛЬ На 2019 год перед менеджментом «Почты России» поставлена задача по выходу на новый уровень качества предоставления услуг. В пятилетней перспективе компания планирует вывести NPS из отрицательного в положительное значение — это будет означать, что число лояльных клиентов превысило число критиков.

Главные составляющие, влияющие на оценку, — это скорость и качество обслуживания сотрудниками в отделениях, логистика, работа почтальонов и состояние отделений почтовой связи. По данным самой «Почты России», в 2018 году компании удалось на 36% сократить количество жалоб по основным направлениям. Во многом на это повлияла целевая работа с очередями: количество жалоб на ожидание сократилось в три раза.

На внутрисервисном рынке доставки почтовых отправлений много сильных игроков. В «Почте России» понимают и объективно оценивают конкуренцию. Поэтому удовлетворенность и лояльность клиентов главному почтовому оператору страны так же необходимы, как любой коммерческой организации. ■

«ЦИФРОВИЗАЦИЯ — КЛЮЧ К РАЗВИТИЮ»

В последние годы цифровая трансформация — одна из ключевых тем на повестке у почтовых операторов по всему миру: она рассматривается ими как необходимое условие выживания.



BOSTON CONSULTING GROUP

Традиционные почтовые продукты мигрируют в «цифру»: объемы письменной корреспонденции падают на 4–5% ежегодно за счет бурного развития интернета и перехода коммуникаций в цифровую сферу. Почтовые игроки вынуждены становиться участниками цифрового рынка и искать новые ниши, такие как электронная защищенная корреспонденция для государства и бизнеса.

Усиление конкуренции на рынке, особенно в сегменте посылок, заставляет компании искать новые возможности снизить операционные затраты, в том числе за счет цифровизации. Уже сегодня многие игроки используют датчики для контроля состояния транспорта и составления графиков профилактического обслуживания, тестируют роботов для доставки и автоматизируют сортировочные центры.

Структурные изменения в сфере почтовых услуг с каждым годом становятся все очевиднее. Интернет-гиганты, стартапы, онлайн-магазины и крупные розничные сети все активнее выходят на рынок почтовых услуг, особенно в сегменте посылок, где рост выручки в 2017 году составил бо-

лее 10%. Китайская логистическая сеть Cainiao («дочка» Alibaba) сегодня приближается к своей долгосрочной цели — обеспечить скорость доставки посылок на всей территории Китая в течение 24 часов и в течение 72 часов по остальному миру. Для этого создаются автоматизированные логистические центры, применяются системы предиктивной аналитики на основе AI и Big Data, которые помогают предсказать спрос в период распродаж и обеспечить необходимое складирование и логистику.

Несмотря на предпринимаемые усилия в цифровой сфере, почтовые игроки все еще значительно отстают по уровню цифровизации от Amazon или Alibaba. Например, они пока неохотно включаются в процесс приобретения новых компетенций, поглощая или инвестируя в стартапы. С 2012 по 2017 год, по нашим оценкам, почтовые компании потратили лишь 1% своих фондов на инвестиции в стартапы, по сути оставив это поле интернет-магазинам и венчурным капиталистам. Из более чем 250 приобретений, совершенных почтами за этот период, только 31 сделка была совершена для формирования технологического преимущества.

Учитывая высокую важность и инфраструктурный характер услуг почты, во многих странах цифровизация активно поддерживается государством через передачу цифровых госуслуг почтовым компаниям и смягчение регулирования. Около трети почтовых компаний являются провайдерами государственных цифровых услуг. В Дании в рамках стратегии

развития электронного правительства законодательно закреплено использование цифровых каналов связи для взаимодействия правительства и граждан. Почти все жители страны старше 15 лет автоматически зарегистрированы в национальной платформе электронного правительства, управление которой доверили «дочке» Danish Post.

В России уже сделаны первые шаги в сфере цифровизации индустрии почтовых услуг: работает мобильное приложение, строятся автоматизированные сортировочные центры. Особого внимания заслуживает соглашение с Cainiao, которое должно помочь в реализации потенциала страны как транспортного коридора между Китаем и европейскими потребителями. Это особенно важно с учетом мирового опыта: для операторов с международным бизнесом зарубежный доход стабильно рос последние пять лет и сейчас составляет в среднем около четверти дохода.

Недавний отчет Международной почтовой корпорации показал, что наиболее эффективные мировые почтовые компании активно инвестируют в информационные технологии, модернизацию и автоматизацию. Тот же путь предстоит пройти и «Почте России», если она планирует усилить долгосрочную конкурентоспособность и эффективность на международном и локальном рынках.

ГРИГОРИЙ РУБИН,
ПАРТНЕР И УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ВСГ

«ПОЧТА БАНК — В АВАНГАРДЕ ЦИФРОВОЙ РЕВОЛЮЦИИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ»

ПОСЛЕ ПОЯВЛЕНИЯ НА РЫНКЕ ПОЧТА БАНКА И САМОЙ БОЛЬШОЙ СЕТИ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ БЛАГОДАРЯ ПОЧТОВЫМ ОТДЕЛЕНИЯМ ПО ВСЕЙ СТРАНЕ ДАЖЕ В САМЫХ УДАЛЕННЫХ РАЙОНАХ РОССИЯНЕ ПОЛУЧИЛИ ДОСТУП К ФИНАНСОВЫМ УСЛУГАМ. О СОЦИАЛЬНОЙ МИССИИ КОМПАНИИ, ДАЛЬНЕЙШИХ ПЛАНАХ ПО РАЗВИТИЮ, А ТАКЖЕ О ТОМ, КАКИЕ ИННОВАЦИОННЫЕ РАЗРАБОТКИ ИСПОЛЬЗУЕТ В СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНК, В ИНТЕРВЬЮ BUSINESS GUIDE РАССКАЗАЛ ГЛАВА ПОЧТА БАНКА ДМИТРИЙ РУДЕНКО.

BUSINESS GUIDE: Год назад совет директоров ЦБ утвердил стратегию повышения финансовой доступности на период 2018–2020 годов. Значительная роль в ней была отведена «Почте России» как «потенциально крупнейшему платежному агенту в стране». Как соотносятся задачи стратегии ЦБ с целями и задачами Почта Банка, работающего в тесной связке с «Почтой России»?

ДМИТРИЙ РУДЕНКО: Почта Банк и был создан для решения этой задачи — сделать финансовые услуги доступными для всех граждан России, где бы они ни находились — в крупных городах и областных центрах, в удаленных и малых населенных пунктах. При этом мы понимали, что людям нужен не банк как красивое здание с большим количеством персонала, а именно возможность получить банковский сервис и банковские продукты и услугами: открыть счет, оформить вклад, взять кредит. Нам предстояло за короткое время развернуть большую сеть по обслуживанию клиентов, и повсеместное присутствие Почта Банка обеспечено тем, что в течение трех лет мы каждый год открывали по 6 тыс. точек в отделениях «Почты России» — это самая крупная сеть филиалов в России, если брать в сравнение все существующие сети: и ритейл, и банки.

Наше присутствие на почте позволило открывать новые представительства, не тратя время на строительство и обустройство площадок, а также дало прямой выход на клиентов, так как там посетители есть всегда. В результате Почта Банк показал абсолютный рекорд по темпам роста сети, финансовые услуги можно получить в каждом втором почтовом отделении, а воспользоваться терминалами для оплаты товаров и снятия наличных — почти во всех 42 тыс. почтовых отделений.

BG: Как реализуется стратегия наращивания розничного присутствия Почта Банка в регионах России? Удовлетворены ли вы результатами? Почему?

Д. Р.: В 2018 году мы практически завершили формирование основной сети, и сегодня Почта Банк представляют более 18 тыс. точек обслуживания в отделениях почтовой связи в 6 тыс. населенных пунктов по всей стране, 450 флагманских клиентских центров в стрит-ритейле и более 76 тыс. POS-точек в торговых центрах и магазинах. Также в прошлом году мы открыли новые форматы присутствия — представительства в МФЦ, которых до конца 2019 года будет около 300, включая локацию не только в крупных городах, но и в 500 км от областных центров. Мы вполне удовлетворены этими результатами, потому что выполнили все свои планы и обещания и добрались даже в самые труднодоступные населенные пункты. Это удаленные села Сибири, Дальнего Востока и Чукотки, острова Соловки, Ольхон и Валаам, где финансовые услуги оказывает агент банка — сотрудник почты. Терминалы Почта Банка установлены практически во всех отделениях почтовой связи, и часто в этом поселке они являются как единственными устройствами для безналичной оплаты, так и единственной точкой, в которой можно получить наличные с карты.

BG: Оправдывается ли коммерчески присутствие банка в малонаселенных, удаленных регионах? За счет чего банку удается там зарабатывать?

Д. Р.: Конечно, говорить о сверхприбыли в условиях развития сети преимущественно в небольших населенных пунктах не стоит — это больше социальная миссия: создание финансовой инфраструктуры, обслуживание сельского населения. Такова концепция почтового банка. Мы не только думаем о прибыли, но и заботимся о наших согражданах. Low cost мо-

дель, которую мы используем, позволяет работать на территориях, где другие банки свернули свою деятельность. Но и в самых маленьких населенных пунктах, и в тех, где нет стабильного транспортного сообщения, тоже живут люди, они хотят и должны иметь равные возможности с другими нашими согражданами, и с появлением Почта Банка они могут их иметь. Поэтому мы открываем свои представительства в точках с населением от 100 человек, ставим терминалы для безналичной оплаты и обучаем сотрудников почты оказывать финансовые услуги. У нас очень большая страна с широко распределенным населением и не везде простой географией, но по-настоящему федеральный банк не может работать только в крупных городах и удобных локациях.

BG: Какие банковские услуги на текущий момент клиенты Почта Банка могут получить удаленно? Какие из них наиболее востребованы?

Д. Р.: За счет простой электронной подписи и возможностей единой биометрической системы (ЕБС) сегодня можно получить удаленно практически все услуги и оформить любые продукты банка. В дистанционных каналах наиболее популярны базовые банковские продукты, которые чаще всего оформляют и традиционным способом — через отделения при помощи сотрудника банка.

BG: Какие препятствия на пути диджитализации банковского бизнеса вы видите и как преодолеваете их?

Д. Р.: Если говорить про диджитализацию банковского бизнеса, то можно отметить только то, что она давно уже состоялась и теперь просто набирает силу. Все операционные процессы в большинстве современных банков в целом, и у нас в частности, уже давно автоматизированы и цифровизированы. Банковская отрасль сегодня является самой передовой и инновационной в России. В современных банках уже давно нет специалистов, которые сидят со счетами или вручную отсчитывают клиентам деньги. Любой банк сегодня — это тех-

нологическая организация. Цифровая революция, о которой модно говорить сегодня, в банковской сфере идет уже давно, и Почта Банк, конечно, находится в авангарде этого процесса.

BG: Как реализуется ваша синергия с «Почтой России» в области цифровых услуг? Есть ли какие-либо планы на этот счет?

Д. Р.: Вполне естественно, что мы развиваем совместные инициативы с нашими акционерами. Если с ВТБ мы реализовали возможность через «Почта Банк Онлайн» размещать денежные средства в паевые инвестиционные фонды «ВТБ Капитал Управление инвестициями», вскоре — приобретать облигации ОФЗ-н, то интеграция с «Почтой России» начинается для каждого клиента, пожалуй, с того, что в мобильном приложении банка он может отслеживать движение заказанной на почте посылки по трек-номеру. Или, заказав карту в индивидуальном дизайне, он онлайн может следить за ее готовностью. В момент, когда карта поступила на почту, придет оповещение в приложение. Карта геймера у нас заказывается на сайте, а выдает ее сотрудник почтового отделения. Теперь картой можно оплачивать и посылку, которую на дом приносит курьер.

BG: Какие совместные с «Почтой России» проекты вы планируете развивать до конца года?

Д. Р.: В 2019 году мы совместно с «Почтой» реализуем возможность оплачивать письма и посылки, отправленные наложенным платежом, с помощью банковских карт.

BG: Вы стали пионерами внедрения биометрии среди банков — речь и о внутренней, и о внешней биометрии в партнерстве с «Ростелекомом». Что дальше? Придет ли биометрия на почту?

Д. Р.: Да, биометрия проникла во все сферы деятельности нашего банка. С момента основания Лето Банка для защиты от мошеннических операций мы применяем свою внутреннюю идентификацию клиентов по изображению лица. Обра-



ПОЧТА РОССИИ

зец изображения лица каждого клиента записывается при первом визите в банк, и в дальнейшем слепок используется для его идентификации при каждом обращении (помимо предъявления паспорта). А голосовая биометрия помогает нам узнавать клиентов во время звонка в контакт-центр. В наших флагманских клиентских центрах и точках обслуживания на почте, где работает сотрудник банка, эта технология применяется уже давно, а до конца этого года мы масштабируем ее также на те почтовые отделения, где наши услуги предоставляет агент банка — сотрудник почты. Уже закуплено необходимое оборудование и ведутся технические работы. Биометрические технологии также используются при оформлении онлайн-заявок на получение продуктов и сервисов, подтверждении операций в интернет- и мобильном банке.

Что касается биометрии, в настоящий момент сдать образцы в Единую биометрическую систему можно уже во всех флагманских клиентских центрах Почта Банка — их более 400 по всей стране, и не только в крупных городах. В этом году мы проведем оценку возможности развернуть сбор биометрических данных в самых передовых почтовых отделениях — так называемых ОПС будущего. Самый важный фактор здесь — чтобы площадка соответствовала требованиям информационной безопасности и организации рабочего пространства.

BG: А какие результаты внедрения ЕБС в вашем банке? Как относятся к этому клиенты, насколько охотно сдают данные и есть ли уже те, кто пользуется услугами по такой технологии?

Д. Р.: Конечно, пока рано говорить об массовом использовании гражданами возможности удаленной идентификации. Традиционно для того, чтобы любая новая технология стала привычной, нужно время. Тем не менее в наших отделениях граждане уже сдают биометрические данные. При этом к процессу подключилась уже вся страна: лидерами по количеству сданных шаблонов у нас являются Сибирский регион, Северо-Запад, Москва и Поволжье. Важно, что это не только города-миллионники, мы видим активность граждан и в средних, и в малых городах, где у нас также расположены клиентские центры, сдают биометрию и в сельских населенных пунктах.

В нашем банке по этой биометрической технологии уже открыты счета — как через интернет-банк, так и через мобильный банк. В основном пользуются этой услугой люди из так называемой экономически активной категории — от 20 до 50 лет, но также есть пенсионеры и молодые люди. На текущий момент люди пользуются классическими банковскими услугами: открывают вклады, делают переводы, платят, подают заявки на кредит. Стимулами к дальнейшему развитию сервиса могут стать популяризация его преимуществ, а также расширение возможностей по использованию биометрических данных.

BG: Какие диджитал-проекты банка можете отметить как наиболее перспективные? Помогают ли они бизнесу?

Д. Р.: В настоящее время клиентам банков важны не только надежность и прибыльность, но и быстрое и простое обслуживание — никто не готов тратить время на очереди и многоступенчатое длительное оформление банковских продуктов. Среди банков в этой гонке побеждает тот, кто может предложить клиентам максимально короткую дорогу к получению необходимой услуги, поэтому мы уделяем большое внимание работе над проектами, которые служат этой цели.

Интервью взял СЕРГЕЙ НЕБЕРОВ

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ДОСТАВКА

В 2019 ГОДУ РОССИЙСКИЙ РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ, ПО ПРОГНОЗУ АССОЦИАЦИИ КОМПАНИЙ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ, МОЖЕТ ДОСТИЧЬ 1,4 ТРЛН РУБ., А ЕГО ТЕМПЫ РОСТА В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ СОСТАВЛЯЮТ 20–25%. ЭТО НАПРАВЛЕНИЕ В ПЕРСПЕКТИВЕ ВНЕСЕТ НАИБОЛЬШИЙ ВКЛАД В ОБЕСПЕЧЕНИЕ РОСТА ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В СТРАНЕ, НО ДЛЯ ЕГО НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ ПОТРЕБУЕТСЯ ДО АВТОМАТИЗМА ОТЛАДИТЬ СИСТЕМУ ЛОГИСТИКИ. В ЦИФРОВОМ МИРЕ ПОКУПАТЕЛИ УЖЕ ПРИВЫКАЮТ К БЫСТРЫМ СРОКАМ ДОСТАВКИ И НЕ ПРОЩАЮТ ОШИБОК КУРЬЕРОВ И ПОЧТОВЫХ СЕРВИСОВ. ЧТОБЫ ГАРАНТИРОВАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯМ КАЧЕСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ И ОПТИМАЛЬНЫЕ СРОКИ ДОСТАВКИ, «ПОЧТА РОССИИ» СОЗДАЕТ ЕДИНУЮ ЭКОСИСТЕМУ ЦИФРОВОЙ ЛОГИСТИКИ ПО ВСЕЙ СТРАНЕ. КИРИЛЛ УШАКОВ

ТРИ УРОВНЯ ДОСТАВКИ По прогнозам «Почты России», объем электронной торговли в России может в перспективе вырасти до 5–7 трлн руб. Одной из основных задач компании при достижении этой цели развития экономики является создание в России высокотехнологичных логистических центров. Осенью 2018 года «Почта России» вместе с банком ВТБ закрыла сделку по созданию компании «Национальные логистические технологии», которая должна за два года запустить сеть из 38 логистических почтовых центров общей площадью 400 тыс. кв. м. Как отмечал глава «Почты России» Николай Подгузов на встрече с президентом Владимиром Путиным 25 марта, создание центров необходимо, чтобы у предприятия была логистическая цифровая платформа, которая будет обслуживать потоки электронной торговли, ориентированной как на внутренний рынок, так и импортно-экспортные и транзитные потоки. Объем инвестиций в логистику «Почты России» составит около 34 млрд руб. в ближайшие три года.

Строящаяся сеть логистических центров будет трехуровневой. Первый уровень состоит из семи логистических хабов — в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Новосибирске и Хабаровске, которые расположены в аэропортах или в непосредственной близости от них. Такие хабы обеспечат высокую степень автоматизации процессов и возможностью производить как импортно-экспортные операции по отправке посылок, так и фулфилмент — отправку товаров по заказам клиентов через российские онлайн-магазины со специально выделенных складских зон.

Второй уровень из десяти терминалов расположится в городах-миллионниках и будет обладать автоматизированной сортировкой посылок и складскими зонами для хранения и обработки заказов. Третий же уровень из 21 логистического терминала обеспечит сервис по доставке онлайн-заказов в городах и областях с населением более 500 тыс. человек. Запуск логистических центров обеспечит доставку товаров покупателям уже на следующий день после онлайн-заказа во всех крупнейших городах страны и через день — в областных центрах.

По словам господина Подгузова, в результате усовершенствования логистической системы «Почта России» сможет через два-три года доставлять посылки между городами с населением более 500 тыс. человек за один-два дня. «Почта России» намерена взять на себя всю цепочку движения товаров: от оплаты заказа на сайте до его доставки в регионы страны. Наиболее затратный по времени этап доставки заказа «Почта России» сможет объединить со своей логистической «трубой». «Логистические центры будут организованы именно в такой конфигурации, что позволит сильно сократить время доставки и повысить ее качество», — подчеркивает Николай Подгузов.

РАСКИНУТЬ СЕТИ «Почта России» уже приступила к формированию логистической экосистемы. В ближайшее время планируется вывести качество доставки в ряде регионов, в частности в Москве, на самые высокие рыночные показатели, заверяют на предприятии. Для этого уже в январе была открыта и введена в промышленную эксплуатацию вторая очередь логистического почтового центра «Внуково-2». Он способен обрабатывать более 1 млн писем



ОДИН ИЗ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ГЛАВНЫХ ДРАЙВЕРОВ РОСТА БИЗНЕСА — СОВРЕМЕННАЯ ЦИФРОВАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

и посылок ежедневно и позволит «Почте России» нарастить объем поступающих отправок и сократить сроки доставки посылок в Москве и Московской области, в том числе потока онлайн-покупок. Заказы из интернет-магазинов в столичном регионе будут доставляться в течение одного дня.

В начале лета будет объявлен конкурс на возведение комплекса зданий логистического центра международного почтового обмена в Ростове-на-Дону. Компания-подрядчик будет выбрана на основании лучшего ценового предложения и наличия опыта проведения соответствующих работ.

Строительство логистического хаба в Ростове-на-Дону позволит «Почте России» сократить сроки доставки отправок на территории Южного и Северо-Кавказского федеральных округов. По словам первого заместителя генерального директора «Почты России» по инфраструктуре Алексея Скатины, закупочные процедуры будут завершены уже в начале третьего квартала, тогда же начнется строительство. В Ростове-на-Дону логистический центр расположится на участке площадью около 10 га в непосредственной близости от аэропорта Платов. Максимальная мощность сортировочного центра составит 1,5 млн посылок и писем ежедневно. А его площадь превысит 50 тыс. кв. м, около 20% из них будет занимать склад фулфилмента, где будет происходить сборка заказов из интернет-магазинов. Это позволит предприятию доставлять заказы из интернет-магазинов адресатам в течение двух-трех дней. Объект планируется ввести в эксплуатацию к концу 2020 года.

ПЕРЕХОД НА ЦИФРУ Для повышения эффективности логистической сферы «Почта России» сокращает количество ручных операций, внедряя цифровые технологии. Так, уже по всей стране завершено внедрение автоматизированной информационной системы «Сорт-мастер» более чем на 1050 региональных сортировочных узлах, а также на Московском и Санкт-Петербургском автоматизированных сортировочных центрах. Внедрение системы, разработанной на базе отечественного софта, позволяет региональным сортировочным узлам обмениваться информацией обо всех почтовых отправлениях онлайн и сокращает, таким образом, процесс обработки отправок. Сверка и корректировка информации происходит автоматически и не требует вмешательства сотрудников почты. При задержке в прохождении отправок и емкостей через сортировочный узел программа «Сорт-мастер» позволяет выявить этап, на котором произошло замедление, и оперативно устранить его причину.

«Основная задача, стоявшая перед нами, — автоматизировать документооборот при работе с почтовыми отправлениями в сортировочных центрах, — объясняет заместитель генерального директора «Почты России» по логистике Игорь Чебунин. — Раньше документы формировались вручную и на это уходило значительное время. С внедрением нового программного продукта все сопроводительные документы в сортировочных участках за-

полняются автоматически, а процесс обработки почтовых отправок фиксируется на общем сервере».

В этом случае любая автоматизация, особенно в части процессов сверки информации, позволяет и увеличить скорость обработки, и уменьшить количество ручных ошибок, которые неизбежны на таком объеме операций, отмечает директор группы консультирования в области IT KPMG в России и СНГ Алена Дробышевская: «Это направление развития кажется очень логичным и правильным, и именно за счет него можно значительно ускорить процессы доставки и улучшить клиентский опыт, связанный со скоростью и качеством услуг».

В числе других проектов, которые бы повышали эффективность логистики «Почты России» и доставки онлайн-заказов электронной коммерции, эксперт называет проекты, связанные с оптимизацией логистики доставки, которые учитывают тип груза, возможные альтернативные варианты доставки в сочетании со скоростью и стоимостью, загрузку транспорта и прочие факторы. Возможен также вариант появления системы с дифференцированным ценообразованием на услуги — когда потребители услуг получают возможность выбирать скорость доставки в зависимости от типа отправления и стоимости доставки. «Но для эффективной работы такой системы необходимо предварительное решение целого ряда задач по автоматизации и оптимизации процессов», — уточняет Алена Дробышевская. ■

«ВОСТОК—ЗАПАД»

В АПРЕЛЕ «ПОЧТА РОССИИ» ЗАВЕРШИЛА РЕГИСТРАЦИЮ «ДОЧКИ» В КИТАЕ. КОМПАНИЯ ПОД НАЗВАНИЕМ RP LOGISTICS CO. LTD БУДЕТ РАСПОЛОЖЕНА В КИТАЙСКОМ ШЭНЬЧЖЭНЕ. РОССИЙСКИЙ ОПЕРАТОР ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ПРОДВИГАЕТСЯ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ, РЕАЛИЗУЯ АМБИЦИОЗНЫЕ ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ ГЛОБАЛЬНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СЕТИ. В КАЧЕСТВЕ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ «ПОЧТА РОССИИ» РАССМАТРИВАЕТ АЗИЮ И ЕВРОПУ, НЕДАВНО БЫЛИ ОТКРЫТЫ СОРТИРОВОЧНЫЕ ПУНКТЫ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ И ФИНЛЯНДИИ. В БОЛЕЕ ДАЛЬНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ — СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА, ГДЕ УЖЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАН ПУНКТ ПОЧТОВОГО ОБМЕНА. ИГОРЬ БАХАРЕВ

ШТУРМ НОВЫХ ВЕРШИН Международная стратегия «Почты» предусматривает три вектора развития. Главная причина выхода на зарубежные рынки — разрушение сложившегося статус-кво, когда логист лишен возможности контролировать всю цепочку доставки товара: от производителя до покупателя. «У нас есть два клиента: платформа, где размещаются заказы, она формальный заказчик наших услуг, и конечный получатель. Сегодня мы находимся на последней миле доставки — прямо перед покупателем, поэтому, по сути, несем перед ним ответственность за все», — рассказывает заместитель генерального директора по международному бизнесу «Почты России» Денис Ильин.

Компания получает входящий поток корреспонденции уже на территории России, то есть не может повлиять на эффективность логистических решений своих партнеров. В результате зачастую складывается ситуация, когда пакет с товаром из Китая прилетает в Москву, а оттуда уже через «Почту» отправляется на Дальний Восток. Такая низкая эффективность логистики ведет к падениям прибыли оператора и неконтролируемым срокам доставки. Клиенты, которые не знают о всем пути товара, справедливо жалуются на задержки, ведь именно сотрудник «Почты» и вручает посылку.

Важнейшая задача оператора — получить возможность контролировать эффективность, качество доставки и ее себестоимость. Сделать это можно с помощью зарубежной «дочки», которая как раз и будет основным организатором интегрированной логистической цепочки. Таким образом, «Почта России» планирует увеличить скорость доставки товаров за счет управления логистикой отправки по всему маршруту. Как только товар попадает в периметр RP Logistics, потребитель получает возможность отслеживать в личном кабинете «Почты России» его передвижение. Раньше это происходило только тогда, когда товар поступал на территорию России.

Второй вектор международного развития компании — расширение портфеля именно логистических услуг. По словам Дениса Ильина, «Почта» исторически воспринимается только как «почтовый оператор» в чистом виде, хотя уже давно расширила свои внутренние возможности и экспертизу в различные сегменты логистики, где требуются разработка и управление эффективными мультимодальными решениями: «„Почта России“ сегодня сильный логистический игрок на внутрироссийском рынке, и мы готовы предложить эту экспертизу на международных направлениях, в первую очередь для обработки мощного потока трансграничной электронной торговли».

Наконец, третья причина выхода за пределы РФ — доступ к новым рынкам. «Почта» планирует не только доставлять кросс-бордер российским покупателям, но и предлагать свои услуги по доставке товаров между другими странами. Это рынок, на котором сегодня компания практически не представлена, и прежде всего речь идет об организации движения товаров между Азией и Европой в обоих направлениях.

«ОДИН ПОЯС — ОДИН ПУТЬ» В конце 2013 года председатель КНР Си Цзиньпин провозгласил инициативу «Один пояс — один путь». Она заключается в обеспечении инфраструктурной доступности и расширении сотрудничества Китая с соседними государствами. В начале 2015 года инициативу одобрил Госсовет КНР. Эта глобальная стратегия включает проекты «Экономический пояс Шелкового пути» и «Морской Шелковый путь XXI века» по доставке товаров из Китая в Европу.

«ПОЧТА» ПЛАНИРУЕТ НЕ ТОЛЬКО ДОСТАВЛЯТЬ ТРАНСГРАНИЧНЫЕ ПОСЫЛКИ РОССИЙСКИМ ПОКУПАТЕЛЯМ, НО И ПРЕДЛАГАТЬ СВОИ УСЛУГИ ПО ДОСТАВКЕ ТОВАРОВ МЕЖДУ ДРУГИМИ СТРАНАМИ



ЕВГЕНИЙ ПЕРВЕРЗЕВ

«Участие в концепции «Один пояс — один путь» в качестве транзитного маршрута — естественное использование нашей магистральной логистики и расширение существующего сервиса. Россия географически имеет все предпосылки для активного участия в обслуживании товаропотоков между странами Азии и Европы в обоих направлениях. Основной вопрос — в разработке и реализации логистического решения, которое будет устраивать клиентов по качеству и срокам доставки, а также конкурентно по своей экономике», — отмечает господин Ильин. Сейчас «Почта России» видит свою роль в формировании этого потока и последующей организации подобных мультимодальных логистических решений, реализуя их управление через партнерства с крупными перевозчиками, добавляет он.

В частности, в июне начнутся первые подобные отправления через RP Logistics из Китая в Россию с возможностью продления доставки до пункта назначения в Европе.

Организация транзитной логистической магистрали на Европу — вторая задача работы «Почты России» на восточном направлении, которая позволит выйти на новый для нас рынок транзитных логистических услуг. По словам Дениса Ильина, при решении задачи по развитию транзитных потоков из Китая в Европу участие дочерних компаний «Почты России» в Германии и Китае будет синхронизировано для обеспечения единой комплексной услуги, а товаропоток будет идти в обоих направлениях, поэтому роль «дочек» будет зеркальна по импорту и экспорту. С другой стороны, консолидация больших объемов на основной магистрали, идущей через Россию, позволит снизить удельную себестоимость доставки и, как следствие, цену на логистику одного отправления как для интернет-платформ, так и в конечном итоге и для российского покупателя, рассчитывают в «Почте России».

По мнению экспертов, постоянный рост торговых потоков по всему миру оправдывает такие проекты, как «Новый Шелковый путь». «Россия находится как раз между Китаем и Европой, и было бы просто провалом не включиться в такой перспективный проект», — считает главный редактор East-West Digital News Адриан Хенни. — Если часть этого товаропотока пойдет через Россию, то это положительно скажется на транспортной инфраструктуре страны как для международных, так и для внутрироссий-

ских потоков. Откроются большие возможности для российских фирм в ряде отраслей, для российских покупателей и бюджета». Справедливо, впрочем, при условии, что российские игроки сумеют выстроить взаимовыгодные отношения с китайской стороной, что не всегда легко.

СПРОГНОЗИРОВАТЬ СПРОС Требования к современной логистике со стороны интернет-покупателей все более ужесточаются. Потребители капризны и хотят, чтобы товар приходил максимально быстро вне зависимости от его стоимости и ценник товара при этом не повышался. В ближайшее время «Почта России» планирует выйти на семидневный срок доставки отправок из Китая, а в перспективе довести этот срок до трех дней для срочных отправок. Один из способов реализации этой задачи в реалиях географического разрыва центров производства и потребления — создание сети консолидационных дистрибуторских складов в максимальной близости к конечному получателю.

Если говорить именно о трансграничной торговле, то в последнее время популярна идея создания так называемых бондовых складов в специальных зонах, которые существуют по заранее оговоренным таможенным правилам. На территорию таких складов товар может ввозиться оптом и храниться без оформления таможенных документов. Когда клиент заказывает товар, компания оформляет необходимую декларацию и сразу же отгружает заказ с этого склада.

В Китае, рассказывает глава НАДТ Александр Иванов, сейчас уже создано множество бондовых зон с фокусом именно на Россию. «Логисты рассказывают, что за ними буквально бегают представители разных провинций и просят: „Отвозите товары к нам на склад, у нас лучшие условия. Давайте вы будете нашими резидентами, а мы вам субсидируем перевозки на 50%“, — говорит господин Иванов. — Это бизнес, который выгоден для всех». Еще одно важное удобство в том, что при обычном оформлении деклараций непроданный товар вернуть назад практически невозможно, а с бондового склада — не проблема, добавляет он. По мнению менеджмента «Почты России», в России тоже пора начинать тему создания бондовых складов. «Сегодня создаются целые цепочки таких складов в соседних государствах, ориентирован-

ные на российский рынок. Мы либо сделаем это сами, либо просто отдадим этот бизнес, оставив эту часть трансграничной логистической цепочки за пределами страны», — говорит Денис Ильин.

Другое направление работы — строительство по всей России сети распределительных центров. В 2019 году появится четыре таких объекта: в Москве, Томске, Тюмени и Оренбурге. Большая часть хабов, входящих в сеть (в частности, в Волгограде, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Махачкале), появится в следующем году. В 2021 году такие узлы будут построены в Санкт-Петербурге, Ярославле и Екатеринбурге. Благодаря новым центрам жители регионов смогут получать товары из интернет-магазинов за пару дней, а не за неделю, как сейчас. Одна из задач «Почты России» — распределять потоки так, чтобы международные отправления шли не в одно место, как это часто происходит сегодня, а с использованием всей сети. «Мы будем определять наиболее эффективные маршруты и направлять посылки в тот центр, который находится максимально близко к конечному получателю товара», — объясняет господин Ильин.

Такой подход, в частности, поможет реализовать стратегию «доставка в любую точку мира за 72 часа», которую поставил перед собой самый большой китайский клиент «Почты России» Alibaba Group. Секрет в том, что для этого вовсе не обязательно доставлять все товары от производителя до покупателя за 72 часа. «Товар обязательно везти из китайской глубинки, например, в Екатеринбург. Он уже может находиться неподалеку, на местном складе. И наша задача — произвести фулфилмент и доставить его из этого склада. Кроме того, важна предиктивная логистика, которую все более активно применяют крупные мировые игроки e-commerce — когда на основе анализа спроса интернет-платформа предсказывает, сколько человек в неделю заказывают в Твери, например, зарядку к телефону, и заранее направляет спрогнозированное количество товаров, обеспечивая его наличие в регионе к моменту заказа», — объясняет топ-менеджер «Почты России».

Если говорить о чистом пути от азиатского производителя до российского покупателя, то при успешной реализации всех планов «Почты» он может занимать от 5 до 14 дней в зависимости от региона доставки и выбранной покупателем опции. ■

ПИСЬМО ПО ЗАКАЗУ «ПОЧТА РОССИИ» ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВНЫМ ИГРОКОМ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРАДИЦИОННОЙ ПИСЬМЕННОЙ КОРРЕСПОНДЕНЦИИ. УНИКАЛЬНАЯ СЕТЬ ИЗ БОЛЕЕ ЧЕМ 40 ТЫС. ОТДЕЛЕНИЙ ПОЧТОВОЙ СВЯЗИ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ДОСТАВКУ БОЛЕЕ 90% ОБЪЕМА КОРРЕСПОНДЕНЦИИ В РОССИИ. НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД «ПОЧТА РОССИИ» НАЧАЛА ОКАЗЫВАТЬ НОВУЮ УСЛУГУ ПО ДОСТАВКЕ УВЕДОМЛЕНИЙ ОТ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И БИЗНЕСА НЕ ТОЛЬКО В БУМАЖНОМ, НО И В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ.

СЕРГЕЙ НЕВЕРОВ

Благодаря новому сервису граждане могут получать извещения и уведомления от органов государственной власти в электронном виде практически моментально: как только государственное учреждение отправит письмо, оно тут же поступит в личный кабинет пользователя на сайте «Почты России», о чем он будет незамедлительно извещен.

Чтобы пользоваться сервисом, необходимо лишь зарегистрироваться на сайте «Почты России», указав свое полное имя, адрес электронной почты, номер телефона, адрес проживания и придумав пароль.

«Получать заказные письма в электронном виде безопасно, — подчеркивает заместитель генерального директора „Почты России“ по почтовому бизнесу и социальным услугам Ярослав Мандрон. — Письма отправляются и пересылаются по защищенным каналам передачи данных и через систему межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), доступ к которой есть только у госорганов».

Электронное письмо состоит из аналогового бумажному письму PDF-документа с заверенным электронной подписью отчетом о доставке. При этом «Почта России» по закону обеспечивает конфиденциальность сообщения. Населению услуга предоставляется бесплатно.

Сервис электронных заказных писем дорабатывается каждый день, но уже сейчас прямо из письма можно с помощью банковской карты оплатить штрафы и взыскания. В этом году появятся и мобильное приложение, которое сделает получение юридически значимой электронной корреспонденции еще более удобным.

Электронное письмо не приходит повторно в бумажном виде. Впрочем, если пользователь хочет снова получать бумажные письма, то доставку электронных писем можно отключить в любой момент.

«Почта России» ведет постоянную работу по расширению списка сообщений, которые можно получать в электронном виде. Сейчас гражданам доступна электронная доставка следующих документов:

постановления о нарушениях в области дорожного движения в Москве, Московской, Белгородской, Ростовской, Рязанской, Оренбургской и Ярославской областях, а также в Красноярском крае;

постановления о возбуждении исполнительного производства в Москве (в части задолженности по штрафам в области дорожного движения) и в Республике Карелия;

ЧТОБЫ ВЫСЛАТЬ ИЗВЕЩЕНИЕ, ГОСОРГАНАМ НЕОБЯЗАТЕЛЬНО ИЗВОДИТЬ ТОННЫ БУМАГИ: СЕРВИС ЭЛЕКТРОННЫХ ЗАКАЗНЫХ ПИСЕМ ПОЗВОЛЯЕТ АДРЕСАТАМ НАПРАВЛЯТЬ ЮРИДИЧЕСКИ ЗНАЧИМУЮ КОРРЕСПОНДЕНЦИЮ ПРЯМО В ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ НА САЙТЕ

судебные повестки мировых судей города Москвы; постановления от Центрального МУГАДН об административных правонарушениях по государственной системе «Платон» по всей территории России.

Сервис электронных писем удобен не только получателю, но и отправителю. Это подтверждает рост объемов электронных писем за 2018 год почти в полтора раза, до 50,5 млн штук. В 2019 году темпы роста ускорились: за первые три месяца текущего года «Почта России» приняла вдвое больше электронных писем, чем за тот же период прошлого года. Как результат: уже сейчас 25% всех почтовых уведомлений от госорганов проходит по цифровым каналам.

Что же привлекает отправителей в новом сервисе?

Это комплекс факторов, обусловленных статусом и возможностями «Почты России»:

помимо объективного сокращения себестоимости такой услуги за счет меньших затрат на печать и физическую доставку сообщения «Почта России» может гарантиро-



ПОЧТА РОССИИ

вать доставку сообщения любым способом в зависимости от предпочтений получателя в любую точку страны;

при этом «Почта России» выступает третьей доверенной стороной при предоставлении доказательств доставки юридически значимых сообщений в процессуальных действиях.

Способность «Почты России» обеспечить гибридную доставку любому получателю в стране с возможностью сократить стоимость такой доставки за счет перехода на электронные каналы коммуникаций оказалась востребованной и бизнесом, вовлеченным в массовые рассылки различных уведомлений своим клиентам, не требующих подтверждения факта доставки. Для них «Почта России» предлагает похожий сервис простых электронных писем.

«Сервис не делает рассылки по e-mail. Он направляет письма в личные кабинеты на Zakaznoe.pochta.ru и gosuslugi.ru, если пользователь выбрал получение письма в электронном виде. Если отметки о получении в электронном виде нет, то письмо, поступившее от отправителя, рас-

печатывается и направляется адресату в бумажном варианте», — объясняет Ярослав Мандрон.

В скором времени заказными письмами в электронном виде смогут пользоваться все жители России. Граждане смогут отправлять письма во все государственные учреждения и структуры.

«Почта России» планирует в 2019 году увеличить число регионов, где оказывается услуга, минимум до 80, а также в разы увеличить число контрагентов: с 15 до 80. В марте, например, подключились четыре новых отправителя: ФССП Москвы, ФССП Московской области, ФССП Свердловской области, «НРК — Р.О.С.Т.». К сервису подключаются не только госорганы, но и коммерческий сегмент.

Регистрируйтесь на сайте «Почты России» уже сейчас, даже если отправители из вашего региона еще не подключились к услуге электронных писем: как только они появятся, вы автоматически начнете получать письма в электронном формате. ■

«ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ „ПОЧТЫ РОССИИ“ В САМОМ РАЗГАРЕ»

«Почта России» — крупнейшая логистическая и розничная сеть, которая взаимодействует с людьми в круглосуточном режиме. Задача совершенствования процессов и повышения эффективности работы с клиентами носит здесь непрерывный характер. К какому бы методу измерения уровня цифровизации мы ни прибегали, очевидно, что «Почта России» уже в середине пути. Предприятие использует как классические, так и инновационные технологии.



ИГОРЬ КИРИЧЕНКО

Naumen участвовал в реализации двух крупных проектов для «Почты России», связанных с цифровой трансформацией, на их примере мы могли видеть изменения и помогать им развиваться дальше. Сегодня у «Почты России» есть огромная IT-инфраструктура, много электронных сервисов, которые необходимо поддерживать. Поэтому в 2017 году с нашим участием была создана инновационная комплексная автоматизированная система управления IT-процессами (АСУ-ИП) — по масштабам инсталляции и нагрузке этот проект практически не имеет аналогов в России.

Фактически был совершен переход на качественно новый уровень обслуживания внутренних потребителей IT-услуг. Процессы предоставления IT-услуг стали централизованными и унифицированными, охватили все макрорегионы «Почты России» — это позволило в разы повысить показате-

ли доступности работы всех почтовых отделений и логистических центров. Сегодня к системе подключены свыше 200 тыс. сотрудников «Почты России» и подрядных организаций, она обеспечивает централизованное управление 42 тыс. отделений организации и более 800 тыс. объектов разветвленной IT-инфраструктуры. За время эксплуатации системы было получено и обработано свыше 6 млн запросов. На мой взгляд, таким образом был сделан один из важнейших шагов в достижении главной стратегической цели «Почты России» — стать эффективной, клиентоориентированной и высокотехнологичной компанией, надежным и современным поставщиком почтовых, логистических и финансовых услуг для всей страны.

Если говорить о коммуникации с клиентами, отмечу, что ежегодно число обращений в Центр поддержки клиентов «Почты России» растет — в среднем на 50% в год. Объясняется такой всплеск в том числе популярностью интернет-магазинов — так, в сутки в Россию приходит около 3 млн покупок от зарубежных онлайн-ритейлеров, и эта цифра удваивается последние пять лет. Половина звонков в контакт-центр «Почты России» связана с проверкой статусов почтовых отправлений, еще 20% с уточнением адресов отделений «Почты» в различных регионах. После внедрения в Центре поддержки клиентов интерактивных голосовых роботов затраты на обслуживание обращений по проверке статуса отправлений сократились в шесть раз.

Сейчас каждый пятый входящий вызов в «Почте России» обслуживается роботом без участия оператора. Всего же в месяц роботы обрабатывают около 500 тыс. вызовов, при этом для 85% из них робот успешно определяет тему обращения, в том числе поиск отделений почты или проверку статуса почтового отправления. Например, теперь достаточно назвать свой почтовый индекс или адрес, после чего робот посылает запросы во внутреннюю информационную систему «Почты России» и надиктовывает адрес ближайшего отделения, а также информацию о графике его работы.

Проект роботизации в «Почте России» стал победителем и финалистом многих российских отраслевых и международных конкурсов. На мой взгляд, есть ряд шагов, которые «Почта» делает в рамках цифровой трансформации для динамичного развития и достижения других значимых бизнес-показателей. Среди них — совершенствование понимания потребностей клиентов и улучшение их клиентского опыта, повышение эффективности управления персоналом и инновациями, а также использование технологий предсказательной аналитики при контроле цифровой инфраструктуры.

И это только один аспект в цифровой трансформации, который мы проходим вместе с «Почтой России».

ИГОРЬ КИРИЧЕНКО, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ NAUMEN



BUSINESS GUIDE

Тематические приложения к газете
Коммерсантъ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА
СМЕЖНИКИ
ИНВЕСТОРЫ
КОНКУРЕНТЫ
АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕСУРС